أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

في تحقيق التميّز المؤسسي

- دراسة ميدانية على قطاع المستشفيات الأردنية الخاصة-

إعداد الطالبة

فاتن عاطف مسلم بنات

المشرف

الدكتور مازن كمال قطيشات

أستاذ مساعد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال

كلية الدراسات العُليا في جامعة البلقاء التطبيقية

السلط– الأردن

2015/05/04

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ : 2015/05/04

أعضاء لجنة المناقشة	**التوقيع**
الدكتور/ مازن كمال قطيشات ، رئيساً أستاذ مساعد، إدارة الأعمال / نظم معلومات إدارية	....
الدكتور/ هيثم حمود الشبلي، عضواً أستاذ مشارك، نظم معلومات إدارية	....
الدكتور/ موسى أحمد السعودي، عضواً أستاذ مشارك، إدارة عامة– إستراتيجية	....
الأستاذ الدكتور/ حسن علي الزعبي، عضواً(ممتحن خارجي) أستاذ ، إدارة الأعمال ، جامعة العلوم التطبيقية	....

تعهد وإقرار

أنا الطالبة **فاتن عاطف مسلم بنات**، الموقعة أدناه أُقر بأن جميع المعلومات الواردة في رسالة الماجستير بعنوان **أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي – دراسة ميدانية على قطاع المستشفيات الأردنية الخاصة–، بإشراف الدكتور مازن قطيشات** من إنتاجي الشخصي خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية، وأتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك، كما وأفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كلياً أو جزئياً وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

الاسم: فاتن بنات

التوقيع:

الإهداء

إلى ...

من لا يسعني إلاّ أن أقبّل جبهتها ويديها

إلى من أرهق التعب جسدها قلقاً ... وشفتاها دعاءً وقلبها عطفاً

أمي العزيزة

إلى من صورته تنير لي الدرب نحو التقدم والاجتهاد

أبي الغالي

إلى ...

من ظلت صورتهم تملأ مخيّلتي

إخوتي

،،، أهدي ثمرة جهدي المتواضع،،،

الباحثة: فاتن بنات

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي خلق وهدى وسدد الخطى، وأشكره سبحانه وتعالى على نعمه التي لا تعد ولا تحصى أن وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع، وأصلّي على سيدنا محمد النبي الأمين المبعوث رحمة للعالمين، خير من علّمنا أدب الشكر وعمل به وعلى آل بيته وأصحابه ومن اقتدى به وبعد،،،

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان من الدكتور الفاضل مازن قطيشات، الذي تكرّم بالإشراف على إعداد هذه الرسالة وساهم فيها الرأي والنصيحة، وأثرى محتواها بتوجيهاته وإرشاداته وملاحظاته القيّمة.

كما وأتقدم بالشكر والحب والاحترام لأساتذتي في هذا الصرح العريق، ولجامعة البلقاء التطبيقية التي منحتني الدرجة الجامعية الأولى، وتمنحني بهذا العمل الدرجة العلمية الثانية بإذن الله تعالى.

والشكر موصول إلى كل من قدّم لي الدعم والمساندة والرأي والمشورة، وذلل الصعاب أمامي في سبيل إنجاز هذا العمل المتواضع.

الباحثة: فاتن بنات

قائمة المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
أعضاء لجنة المناقشة	ب
تعهد وإقرار	ج
الإهداء	د
الشكر والتقدير	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ح
قائمة الأشكال	ي
قائمة الملاحق	ي
الملخص باللغة العربية	ك
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
المقدمة	2
مشكلة الدراسة	4
أهمية الدراسة	6
أهداف الدراسة	8
أنموذج الدراسة	9
فرضيات الدراسة	11
التعريفات الإجرائية	12
الدراسات السابقة	15
التعليق على الدراسات السابقة	41
ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	42
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية	45
المبحث الثاني: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	50
المبحث الثالث: التميز المؤسسي	72
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
المقدمة	94

المحتويات	رقم الصفحة
منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة	94
مجتمع وعينة الدراسة	95
مصادر الحصول على البيانات	97
أداة الدراسة	97
اختبار صدق وثبات أداة الدراسة	100
اختبار التوزيع الطبيعي	102
الأساليب الإحصائية المستخدمة	102
إجراءات الدراسة	103
حدود ومحددات الدراسة	104
الفصل الرابع: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات	
المبحث الأول: وصف خصائص عينة الدراسة	106
المبحث الثاني: وصف متغيرات الدراسة	111
المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ونتائجها	137
المبحث الرابع: النتائج والاستنتاجات والتوصيات	149
قائمة المراجع	162
الملاحق	177
الملخص باللغة الإنجليزية	185

قائمة الجداول

الرقم	اسم الجدول	رقم الصفحة
1	تعريف: الإستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية، والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.	51
2	تطور عدد المستشفيات الأردنية الخاصة وعدد الأسّرة فيها	91
3	الاستبانات الموزعة، المستردة، المستبعدة، والصالحة للتحليل	96
4	توزيع الاستبيانات الموزعة والمستردة الصالحة للتحليل حسب المستشفيات المبحوثة	96
5	توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس عناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	98
6	توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس عناصر التميز المؤسسي	99
7	مقياس ليكرت (Likert) الخماسي المستخدم في أداة الدراسة	99
8	معالجة مقياس ليكرت	99
9	قيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا Cronbach`s Alpha) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	101
10	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	106
11	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	107
12	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	108
13	توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	109
14	توزيع عينة الدراسة حسب إجمالي سنوات الخبرة	110
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	111
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية.	113
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد إستراتيجية اختيار الموارد البشرية	116
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية	119
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية	121

الرقم	اسم الجدول	رقم الصفحة
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد إستراتيجية الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية	124
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التميز المؤسسي	126
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد القيادة	128
23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد إستراتيجية المنظمة	130
24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد العمليات	132
25	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد النتائج (نتائج الأفراد، نتائج العملاء، ونتائج المجتمع)	135
26	اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolerance) لأبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	137
27	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) للفرضية الرئيسية	138
28	نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الأولى	141
29	نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثانية	143
30	نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثالثة	144
31	نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الرابعة	146
32	نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الخامسة	147

قائمة الإشكال

الرقم	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	أنموذج الدراسة	10
2	نتائج سوء اختيار وإدارة الموارد البشرية	64
3	معايير التميز المؤسسي	76

قائمة الملاحق

الرقم	اسم الملحق	رقم الصفحة
1	أسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	178
2	استبانة الدراسة	179

ملخص الدراسة

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميّز المؤسسي

(دراسة ميدانية على قطاع المستشفيات الأردنية الخاصة)

إعداد الطالبة: فاتن عاطف مسلم بـنـات

المشرف: الدكتور مازن كمال قطيشات

أستاذ مساعد

هدفت هذه الدراسة إلى التعرّف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميّز المؤسسي من وجهة نظر العاملين من مختلف المستويات الإدارية في المستشفيات الأردنية الخاصة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تكونت من (230) موظفاً، وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك تحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها:

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (إستراتيجية الاستقطاب، إستراتيجية الاختيار، إستراتيجية تقييم الأداء، إستراتيجية التدريب والتطوير، وإستراتيجية الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، إستراتيجية المنظمة، العمليات، والنتائج (نتائج الأفراد، نتائج العملاء، ونتائج المجتمع) في المستشفيات الأردنية الخاصة حيث كانت إستراتيجية التدريب والتطوير هي الأكثر تأثيراً في تحقيق التميز المؤسسي، إلا أن بُعد إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية لم يحقق إسهاماً في

التأثير بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة في تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2. وجود أثر ذو دلالات إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (استراتيجية الاستقطاب، استراتيجية الاختيار، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأردنية الخاصة.

3. إن مستوى تصورات العاملين من مختلف المستويات الإدارية في المستشفيات الأردنية الخاصة حول أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كان مرتفعاً.

4. أن مستوى تصورات العاملين من مختلف المستويات الإدارية في المستشفيات الأردنية الخاصة حول أهمية التميز المؤسسي كان مرتفعاً.

وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: التأكيد على أهمية تبني المستشفيات الأردنية الخاصة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمدخل لتطوير أداء المنظمة، في سبيل تحقيق التميز المؤسسي بشكل فعلي وللحفاظ على مكانتها الريادية والتنافسية، والعمل على وضع إستراتيجية واضحة لاستقطاب الموارد البشرية بناءً على عملية التحليل البيئي، وتنفيذ ذلك بالهيكلية الكاملة، وبالتزامن مع تحديث خطط القوى العاملة بشكل مستمر للتقليل من ظاهرة هجرة العقول وأصحاب الكفاءات إلى الخارج، بالإضافة إلى تبني نظام فعال لتقييم أداء الموارد البشرية يرتبط بتقديم الحوافز والترقيات والمكافآت المادية والمعنوية للعاملين، والعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية وتنفيذ برامج تدريبية من شأنها رفع مستوى أداء الأفراد والمنظمة معاً للوصول إلى التميّز المنشود، وتوّجه الإدارة العليا نحو نشر ثقافة التميز بين كافة العاملين ابتداءً من الإدارة العليا وحتى الإدارة الدنيا، وكذلك إجراء دراسات مستقبلية جديدة تعزز من تبني النظرة الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في قطاعات مختلفة.

الكلمات الدالة: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، التميز المؤسسي، قطاع المستشفيات الأردنية الخاصة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- أنموذج الدراسة
- فرضيات الدراسة
- التعريفات الإجرائية
- الدراسات السابقة
- التعليق على الدراسات السابقة
- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

إن قراءة واقع منظمات الأعمال اليوم عن كثب تشير إلى منافسة قوية تشهدها هذه المنظمات على اختلاف أنواعها وميادين عملها، فهناك من التحديات والتغيرات الجذرية والتطورات المتسارعة ما يجبر المنظمات على السير وفقاً لتيار التطور التكنولوجي المذهل، والذي لا مكان فيه للمنظمات التي لا تكترث لمصيرها القابعة في حاضرها، والفاقدة لهويتها بلا رؤية أو رسالة أو أهداف مستقبلية، فالمنافسة الشديدة جعلت المنظمات تعيش حالة من عدم التأكد والتي تشكل بحد ذاتها ظاهرة صحية، نظراً لأن استقرارها هو رديف لانتهائها، الأمر الذي استوجب نهضة إستراتيجية للحصول على قراءات جديدة ترتقي بمنظومة العمل، وتحفزها على التكيف والاستجابة لكل ما أفرزته العولمة من آثار وتهديدات للتعايش مع جُلَّ هذه التغيرات في عصر يتجه نحو التميّز والريادة.

فأدركت المنظمات الرائدة أهمية العنصر البشري باعتباره مورداً رئيسياً في مدخلات العملية الإنتاجية لأي نشاط فيها، ومحركاً أساسياً لعملياتها ومنظّماً وموّجهاً لمخرجاتها، لكنها أيقنت تماماً بأن العنصر البشري هو أحد أدواتها الإستراتيجية التي تمكّنها من التفوق على مثيلاتها، فيما إذا ثمنت جهوده وأحسنت التخطيط له والتعامل معه ضمن إطار أو آلية تعزز من وجوده وأهميته، وكذلك الوعي بأهمية احتضانه وتدريبه وتطويره وتوجيه أدائه نحو أهداف المنظمة، وأيضاً التمسك به وتفعيل مشاركته في اتخاذ القرارات وبناء الاستراتيجيات، التي من شأنها أن تكسب المنظمة المرونة اللازمة للتصدي للمخاطر والعقبات، في سبيل تحقيق أهدافها التنظيمية(العتيبي،2010، ص3).

فتتولد لدى هذه المنظمات الرائدة حاجة متجددة للبحث عن سبل للتميّز والاختلاف عن المنافسين، والتي تشبعها من خلال البحث عن أكثر الموارد كفاءة وفاعلية ولعل أهمها المورد البشري الذي تستقطبه المنظمة وتختاره بما يتوافق مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، والذي يشكل متطلباً إجبارياً تحقق من خلاله المنظمة التميز المؤسسي.

فالتميز المؤسسي ليس أمراً يسيراً ولكنه عمل متواصل ومتكامل مبني على وجود قيادة تمتلك من التفكير الاستراتيجي ما يؤهلها لرسم المستقبل وتحقيقه، من خلال إتباع الخطط الواضحة التي توّجه مواردها وعملياتها نحو خلق القيمة لكافة أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين الذين تتجسد مصالحهم في بقاء المنظمة وديمومتها.(Schutzler,2009,P:4)

ومن خلال هذه الحقائق المتعلقة بأهمية العنصر البشري في المنظمة، كرافد هام لتحقيق الميزة التنافسية ومعياراً واضحاً للتميّز المؤسسي، برز مدخلٌ جديد ومتطور لإدارة الموارد البشرية وهو المدخل الاستراتيجي أو ما يسمى بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والتي تمثل المسار السليم الذي يحدد اتجاهات سير الموارد البشرية ويصب في تحقيق إستراتيجية المنظمة، وبالأخص في قطاع يعوّل الأردن عليه الكثير ويسعى دوماً إلى رفع كفاءته وكفاءة كوادره المختلفة ألا وهو قطاع المستشفيات الأردنية الخاصة، حيث أصبحت القطاعات الخدمية اليوم تشهد منافسة حادة، وهدفها الدائم هو تحسين عملياتها لتقديم مخرجات على مستوى رفيع تحافظ من خلالها على حصتها السوقية، بل وتسعى إلى أن تكون المقصد الأول والخيار الذي لا بديل له، وهذا ما ستتناوله الدراسة الحالية والتي جاءت من أجل التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في قطاع المستشفيات الأردنية الخاصة، بهدف تعميم نتائج هذه الدراسة ما أمكن على المنظمات الخاصة، التي تعتبر المورد البشري مصدر قوّتها ونفوذها في تحقيق التميز المنشود.

مشكلة الدراسة:

نظراً لتزايد عدد المستشفيات الخاصة في الأردن والموضحة بالجدول رقم (2) واشتداد حدة المنافسة بين هذه المستشفيات، أصبحت مفردة التميّز موضوعاً يسترعي انتباه إداراتها وعنصراً يستحق أن يسلّط عليه الضوء، كونه يركز على تحسين نوعية خدمات الرعاية الصحية التي تقدمها هذه المستشفيات، وعلى علاقتها بكافة أصحاب العلاقة، وبما أن العنصر البشري هو الذي يحقق ثروة المنظمة وتميّزها أصبح لزاماً على تلك المستشفيات العمل على إدارة العنصر البشري وتدريبه وتطويره من الناحية المهنية والمعرفية وحتى السلوكية، بطريقة إستراتيجية تمكنها من الاستمرار في المنافسة وتحقيق التميز.

وتعتقد الباحثة من خلال ملاحظاتها ومما لمسته من طبيعة عملها في إحدى هذه المستشفيات والتعامل معها ومتابعة تقاريرها السنوية، بأن هناك فجوة بين تطلعات المسؤولين في تلك المستشفيات والواقع العملي فيها، فهنالك شكوى من نقص الكوادر الطبية والصحية وهم يشكلون الأغلبية العظمى من الموارد البشرية العاملة في القطاع المبحوث، وذلك بسبب هجرة هذه الكفاءات إلى الدول المجاورة، لاسيما دول الخليج العربي استجابة لقوى الجذب من تلك الدول، وأيضاً بسبب معدلات دوران العمل المرتفعة الناتجة عن ميول الكوادر الطبية والتمريضية للحصول على وظيفة لدى القطاع الصحي العام، لتعدد المزايا المترتبة على ذلك حيث هناك استجابة سريعة من قبلهم للتعيينات الصادرة من وزارة الصحة، الأمر الذي يعمل على إرباك إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص، مما يضطر المسؤولين إلى اتباع إجراءات طارئة أحياناً بهذا الخصوص، من هنا نجد أن العاملين هم المحرك والدافع الرئيسي لتحسين الفجوة المشار إليها، وهذا كله يتأتى من خلال إيجاد استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية تركز على الكفاءة والتميز والإبداع، وأحياناً قد تتواجد هذه الاستراتيجيات إلا أنها وهمية وهناك صعوبة في عملية تطبيقها

على أرض الواقع لأسباب كثيرة، فجاءت هذه الدراسة لتبحث أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الخاصة في الأردن وذلك من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين من مختلف المستويات الإدارية في المستشفيات الأردنية الخاصة؟

ويتفرع منه التساؤلات التالية:

1- ما هو أثر إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين من مختلف المستويات الإدارية في المستشفيات الأردنية الخاصة؟

2- ما هو أثر إستراتيجية اختيار الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين من مختلف المستويات الإدارية في المستشفيات الأردنية الخاصة ؟

3- ما هو أثر إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين من مختلف المستويات الإدارية في المستشفيات الأردنية الخاصة ؟

4- ما هو أثر إستراتجية تدريب وتطوير الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين من مختلف المستويات الإدارية في المستشفيات الأردنية الخاصة ؟

5- ما هو أثر إستراتيجية الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين من مختلف المستويات الإدارية في المستشفيات الأردنية الخاصة ؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال الأبعاد التالية:

1) الأهمية الموضوعية:

تأتي أهمية الدراسة من الناحية الموضوعية النظرية من أنها تناولت موضوعاً حيوياً يعزز من تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، ويمس نوعية المخرجات التي تسعى إلى تحقيقها، فالدراسة الحالية تبحث أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي لدى المستشفيات الأردنية الخاصة، وذلك من خلال دراسة وتحليل عدد من المتغيرات وعرض بعض الجوانب المتعلقة بهذه المتغيرات من وجهة نظر العديد من الباحثين وكذلك من وجهة نظر الباحثة، وتعميم نتائجها التي تعكس مدى قدرتها على الاستجابة لمتطلبات متلقي الخدمة وكافة أصحاب المصالح، كاستراتيجيات هدفها الرئيسي تقديم خدمات ذات جودة عالية وصولاً إلى التميز المؤسسي كونها جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة ككل.

2) الأهمية الميدانية:

تنبع أهمية الدراسة من الناحية الميدانية من أهمية الارتباط العملي للآثار المباشرة وغير المباشرة لمنظومة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز لدى المستشفيات الأردنية الخاصة، حيث أنها جاءت متزامنة مع موجة اهتمام كل من القطاعين العام والخاص بعملية التطوير والتحديث والإصلاح للقطاع الصحي الأردني، وبالتالي من الممكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في البحث عن العوائق والمشكلات التي تعترض سبل التعامل مع معطيات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية فيها، بالشكل الذي يساعد على توسيع مجالات عمل هذه المستشفيات واتخاذ قراراتها بما يحقق التميز والريادة لها.

3) أهمية القطاع المبحوث:

يعتبر قطاع المستشفيات الأردنية الخاصة من أهم القطاعات الخدمية على الصعيد الوطني والعربي والعالمي، وخاصة بعد نيل الأردن جائزة أفضل مقصد للسياحة العلاجية لعام 2014، فهو الأول عربياً والخامس عالمياً في مجال السياحة العلاجية، كما وأن أهميته تتجلى من الناحية الاقتصادية برفده للاقتصاد الوطني، حيث تجاوز إجمالي الدخل الناتج عن السياحة العلاجية المليار دولار أمريكي من خلال استقدام مئات الآلاف من المرضى العرب، بالإضافة إلى التوجهات الملكية السامية التي تدعو القطاع الصحي العام والخاص، لاتخاذ الإجراءات التي تمكنّه من الاحتفاظ بهذا المستوى المرموق وبما يمجّد هذا الإنجاز، (الموقع الإلكتروني لجمعية المستشفيات الأردنية الخاصة)، فالنظرة الإستراتيجية والاهتمام بالاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية تتفق وتنسجم ومسببات التميز، وتحافظ على المكانة الريادية التي نالها الأردن في المجال الطبي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1) تكوين إطار نظري فكري للتعرف على مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وكذلك مفهوم التميز المؤسسي، وما يرتبط بينهما من مرتكزات وأساليب تطبيقية لإثراء المكتبة العربية، وتطوير مجال البحث في القطاع الصحي في البيئة الأردنية بشكل خاص والبيئة العربية بشكل عام.

2) التعرف على تصورات العاملين من مختلف المستويات الإدارية حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المستشفيات الأردنية الخاصة.

3) التعرف على تصورات العاملين من مختلف المستويات الإدارية حول التميز المؤسسي في المستشفيات الأردنية الخاصة.

4) تحليل طبيعة العلاقة التي تربط بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأردنية الخاصة.

5) الكشف عن العوامل الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، إجمالي سنوات الخبرة) لعينة الدراسة.

6) تقديم التوصيات العملية بناءاً على نتائج هذه الدراسة لمتخذي القرارات، والتي من شأنها أن تفعّل تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتعزز فلسفة التميز المؤسسي في المستشفيات الأردنية الخاصة.

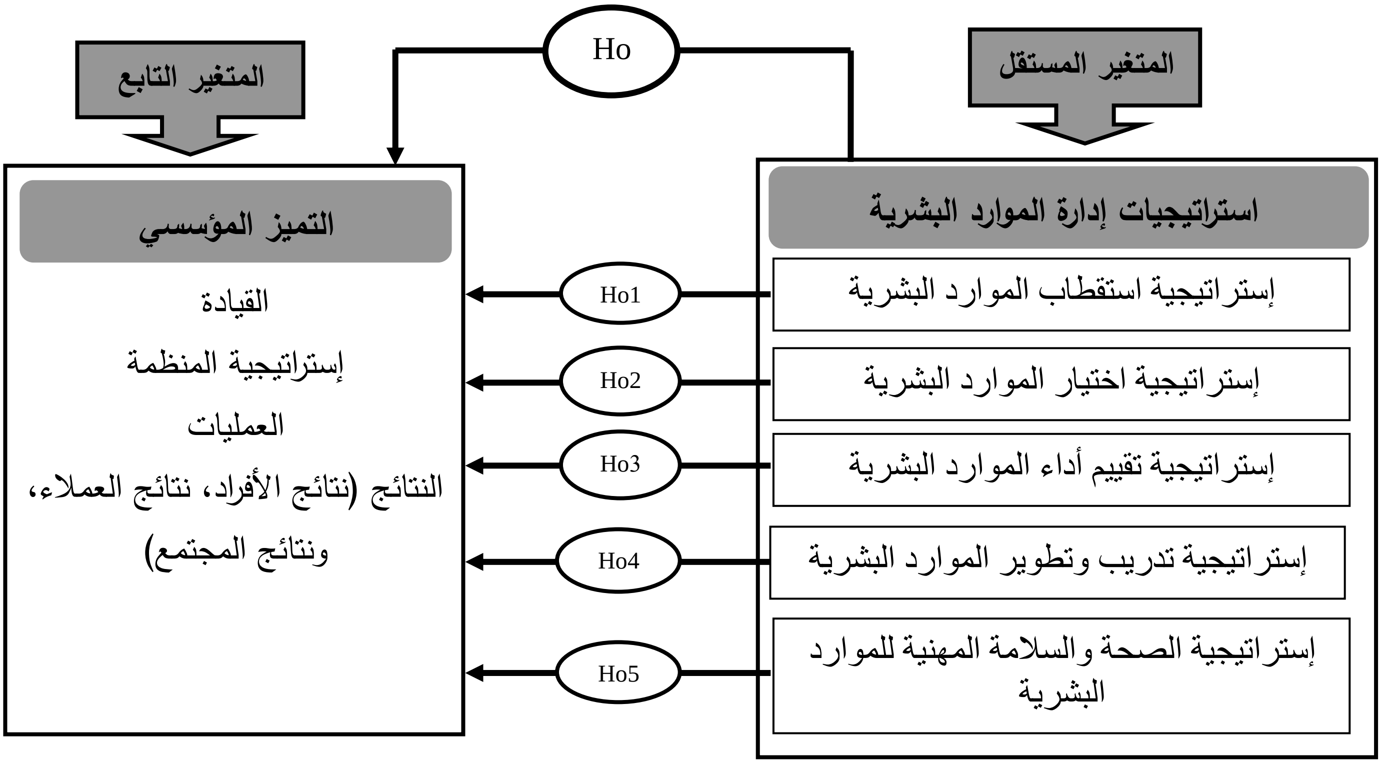
أنموذج الدراسة:

طوّرت الباحثة نموذج الدراسة بالرجوع إلى الأدب والدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل ألا وهو استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (إستراتيجية الاستقطاب، إستراتيجية الاختيار، إستراتيجية تقييم الأداء، إستراتيجية التدريب والتطوير، وإستراتيجية الصحة والسلامة المهنية) وحسب ما أورده كلاً من: (Jeet et al.,2014)؛ (Dessler,2013)؛ (زعتري،2013)؛ (Sani, 2012)؛ (Decenzo et al.,2012)؛ (القاضي، 2010)؛ (حاجي حسن، 2010)؛ (الطهراوي، 2010)؛ (عريقات وآخرون، 2010)؛ (Dimba & Obonwo,2009) ؛ (العنزي والساعدي، 2007).

أما المتغير التابع وهو التميز المؤسسي فكان بالاعتماد على معايير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص، ووفقاً لنموذج التميز الأوروبي المنبثق عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، حيث تم بناء نموذج الدراسة بالارتكاز على بعض المعايير وهي: (القيادة، إستراتيجية المنظمة، العمليات، النتائج (نتائج الأفراد، نتائج العملاء، ونتائج المجتمع))، وبالرجوع إلى الأدب والدراسات السابقة حسب ما أورده كلاً من: (AlDhaafri et al., 2014)؛ (Qawasmeh et al., 2013)؛ (Gavrea et al., 2011)؛ (النسور، 2010)؛ (آل مزروع، 2010)؛ (AlDamen, 2009).

حيث تمت دراسة هذه المتغيرات دون غيرها نظراً لأن هذه العناصر هي أكثر العناصر أهمية وحيوية ولعلاقتها المباشرة بالقطاع المبحوث من جانب، وبما يتناسب مع أفراد العينة التي شملت العاملين من مختلف المستويات الإدارية ولم تقتصر على مستوى إداري معين، ومن جانب آخر كونها تتعلق بالممارسات الملموسة بالنسبة لهم أكثر، حيث لم يتم التطرق إلى المتغيرات التي قد لا يتمكنوا من إبداء الرأي حولها على سبيل الذكر لا الحصر (إستراتيجية

تحليل العمل، إستراتيجية تصميم الوظائف ...إلخ)، وبالمثل لمتغيرات التميز المؤسسي والتي قد لا تكون متاحة لكل فرد في المنظمة ليطلع عليها، مثل معياري (الشراكات والموردين، النتائج المالية)، ويوضح الشكل رقم (1) النموذج المعتمد لقياس المتغيرات.



الشكل (1) أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة

فرضيات الدراسة:

استكمالاً لمتطلبات الدراسة وللإجابة على التساؤلات المطروحة في مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية والتي يتفرع منها خمس فرضيات فرعية كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية، إستراتيجية اختيار الموارد البشرية، إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية، وإستراتيجية الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، إستراتيجية المنظمة، العمليات، والنتائج (نتائج الأفراد، نتائج العملاء، ونتائج المجتمع) في المستشفيات الأردنية الخاصة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية استقطاب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأردنية الخاصة.

Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية اختيار الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأردنية الخاصة.

Ho3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأردنية الخاصة.

Ho4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأردنية الخاصة.

Ho5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأردنية الخاصة.

التعريفات الإجرائية:

- **إدارة الموارد البشرية:** هي الإدارة التي تُعنى بتخطيط وتنسيق العلاقة بين المنظمة والعنصر البشري فيها، عن طريق التنبؤ باحتياجات المنظمة ومتطلباتها من الموارد البشرية من حيث الأعداد والكفاءات المحددة بالنسبة إلى المهام والأعمال المراد إنجازها، والعمل على توفيرها والحرص على تنميتها وتطويرها وصولاً بالمنظمة إلى مرحلة الاكتفاء من المهارات والكفاءات التي تمكنها من تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها في المستقبل.
- **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:** هي الخطة المتسقة والمنسجمة مع الاستراتيجيات الأخرى في المنظمة، والتي تتكون من السياسات والبرامج التي تقوم برسم ملامح ومواصفات ومؤهلات القوى البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها المستقبلية، والغاية منها هي إدارة وتهيئة الموارد البشرية وخلق قوة عمل فاعلة تمتلك التفكير الاستراتيجي، والتي بدورها تصبح قادرة على تحقيق المزايا التنافسية والتميز المنشود للمنظمة.
- **إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية:** هي الخطة التي يتم من خلالها جذب الموارد البشرية للانضمام إلى فرق العمل في المنظمة، والتي من شأنها اقتناص الكفاءات والمؤهلات القادرة على أن تنسجم مع ثقافة المنظمة وتستوعب أهدافها، وتعمل على تحقيقها بأقصر الطرق وأقل التكاليف، تمهيداً للحصول على قوى عاملة ترتقي بالمنظمة نحو التميز.
- **إستراتيجية اختيار الموارد البشرية:** هي الخطة التي ترشد أصحاب القرار إلى آلية اختيار الأشخاص من قائمة المرشحين لشغل الوظائف المتاحة، والذين يمتلكون على الأقل الحد الأدنى من المهارات والمؤهلات اللازمة لإتمام العمل، وصولاً إلى الخيار الاستراتيجي الذي يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

- **إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية:** هي الخطة التي تتعلق بقياس أداء الموارد البشرية في المنظمة من خلال فرز الكفاءات، وتحديد أيها أكثر مساهمة في خلق القيمة المضافة الناتجة عن إبداعات وابتكارات الموارد البشرية، ومن جانب آخر تحديد المشكلات التي تتعلق بتدني مستوى أداء العاملين، وتبنّي بعض الأساليب التي تحفزهم على إتقان العمل لتحقيق الميزة التنافسية والتميز المؤسسي.

- **إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية:** هي الخطة التي تسهم في تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مستمر، وإعداد الموارد البشرية بالطريقة التي تطمح لها المنظمة، وإكسابهم المهارات والمعارف والاتجاهات والقيم اللازمة لرفع مستوى أدائهم الوظيفي، وكذلك سد الفجوة بين المهارات الحالية والمهارات المطلوبة أو المتوقعة لإنجاز عمل ما، لتجديد دوافعهم نحو العمل والإبتكار وصولاً إلى أفضل الممارسات التي تحقق التميز للمنظمة.

- **إستراتيجية الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية:** هي الخطة التي توفر للعاملين الحماية والوقاية من مسببات الضرر، وتساعدهم على توخي الحذر واتباع قواعد السلامة العامة أثناء قيامهم بالمهام المسندة إليهم، للتقليل من الإصابات والحوادث للحفاظ على حياتهم وعلى نوعية الخدمة التي تقدمها المنظمة.

-**التميز المؤسسي:** هو قدرة المنظمة على إبهار العملاء وكافة أصحاب العلاقة وكسب ولائهم من خلال خلق الفرص والاختلاف عن الآخرين في تلبية حاجاتهم، لتحصد بذلك أداء متفوقاً ونتائج مبهرة متصاعدة تميزها عن باقي المنظمات سواء كانت هذه المنظمات حكومية أو خاصة.

- **القيادة:** هي روح التميز المؤسسي، وأداة التوجيه السليم للموراد البشرية وكافة الموارد في المنظمة، والتي تعمل على تهيئة الظروف المناسبة لبلوغ التميز ونشر ثقافته وفق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، فنجاح المنظمة مرتبط بنجاح قادتها.
- **إستراتيجية المنظمة:** هي خطة بعيدة الأمد ذات رؤية مستقبلية واضحة يتم تطويرها بما يتماشى ويخدم كافة أصحاب المصالح في المنظمة، بطريقة تستثمر كافة موارد المنظمة وتوّجه عملياتها نحو تحقيق المخرجات الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية، للسير قدماً نحو التميز المنشود.
- **العمليات:** من أهم مسببات التميز في المنظمة وتتمثل بسلسلة من الإجراءات والأعمال، التي تمكّن المنظمة من تحويل مواردها المختلفة إلى مخرجات أو نتائج ذات جودة عالية تلائم احتياجات ومتطلبات كافة أصحاب العلاقة، وتتجاوز توقعاتهم للوصول إلى أداء متفوق لا يضاهي المنافسين.
- **النتائج (نتائج الأفراد، نتائج العملاء، ونتائج المجتمع):** هي الأهداف أو المخرجات التي تسعى المنظمة المتميزة إلى تحقيقها، حيث تنصب اهتماماتها حول تحسين أداء العاملين (الأفراد) لديها وتحقيق الرضا الوظيفي لهم، لينعكس ذلك إيجاباً على عملائها من خلال تقديم الخدمات ذات الجودة العالية التي تلاقي استحسانهم، وتكون على مستوى رفيع من الإتقان مما يزيد من ولائهم للمنظمة، وذلك حفاظاً على العملاء الحاليين وسعياً لجذب عملاء محتملين، ونتائج التميز تمتد لتصل إلى المجتمع وتتمثل بمساندته ودعم أفراده عن طريق تفعيل مفاهيم المسؤولية الاجتماعية والسلوك الأخلاقي، فبذلك تعظم المنظمة مكانتها وميزتها التنافسية في ميدان المنافسة لتكون الخيار الأول للعملاء وكافة أصحاب المصالح بلا منازع.

الدراسات السابقة:

أ- الدراسات الأردنية:

1-دراسة (Al-Azzam & Jaradat, 2014)

"Impact of HR Recruitment Process on Jordanian Universities Effectiveness: An Empirical Study on Jordanian Universities".

(أثر عملية استقطاب الموارد البشرية على فاعلية الجامعات الأردنية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر عملية استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الفاعلية في الجامعات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، وتكونت عينة الدراسة من (40) مديراً شملت مدراء الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين في الجامعات الأردنية، وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر على سلوك الموظفين نتيجة لاستقطابهم بعناية ووفقاً لإستراتيجية الاستقطاب المتبعة في الجامعات الأردنية، وتبين وجود علاقة ارتباط إيجابية بين عناصر المتغير المستقل (إستراتيجية الاستقطاب، مصادر الاستقطاب، صعوبات الاستقطاب، أخلاقيات الاستقطاب، وتقييم مصادر الاستقطاب) على المتغير التابع (الفاعلية).

أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الجامعات الأردنية بأخلاقيات عملية استقطاب الموارد البشرية، والتنويع في مصادر الاستقطاب لتحقيق العدالة والمساواة بين المتقدمين للوظائف لزيادة فاعلية التوظيف لأصحاب الكفاءات.

2- دراسة المبيضين (2013)، بعنوان: "فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والتي تكونت من (260) مفردة من العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط لفاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى وجود مستوى مرتفع من التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.

كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لفاعلية نظام تقييم الأداء بمجالاته (التشريعات، المشكلات، الأهداف، المعايير، والقائمين على عملية التقييم) في التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. وأوصت الدراسة بالعمل على وضع نظام حوافز متكافئ لجميع العاملين حسب مستوى أدائهم، بما يضمن مستويات أداء مرتفعة تؤثر في المستوى الكلي لتميز منظمات الأعمال، وكذلك بضرورة إجراء ورشات عمل وتوزيع نشرات تعريفية للعاملين في المنظمة لإيضاح مفهوم تقييم الأداء المؤسسي.

3- دراسة (Qawasmeh et al, 2013)

"The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence: Jadara University as a Case Study".

(دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة على جامعة جدارا الأردنية).

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدارا، حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحثون بإعداد استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (450) موظفاً من الموظفين الأكاديميين والإداريين في جامعة جدارا في الأردن، تبين صلاحية (158) استبانة للتحليل، وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد.

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقات ارتباط إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي، كما وأشارت إلى أن المعدل العام للثقافة التنظيمية في جامعة جدارا كان معتدلاً (3.4 من 5)، في حين كان متوسط التميز المؤسسي مرتفعاً (3.6 من 5).

أوصت الدراسة بأنه يجدر بالإدارة العليا أن توفر فرص التدريب والتطوير لجميع موظفي الجامعة لتحقيق التميز المؤسسي، وكذلك إجراء دراسات مستقبلية لدراسة وتشخيص ومواكبة التغيرات المستقبلية في ثقافة المنظمات، وذلك لمساعدة الإدارة العليا في تحقيق التميز المنشود.

4- دراسة الصرايرة، والغريب (2010)، بعنوان: "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة حالة".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومستوى ممارسة الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، وكذلك تعرّف أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي، وقياس أثر العوامل الديموغرافية والوظيفية في وظائف إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث شمل مجتمع الدراسة (600) من العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (مسحاً شاملاً)، وتم استخدام برنامج الحزمة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة كل من وظائف إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي كان مرتفعاً في شركة الاتصالات الأردنية، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي فيها، وهناك فروقات ذات دلالات إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي تعزى للعوامل الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين.

وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على وظيفة تخطيط الموارد البشرية باعتبارها أهم الوظائف الإدارية، وضرورة تقديم المكافآت المادية والمعنوية للموظفين المبدعين لتحفيزهم على تقديم أفكار جديدة مبدعة، والاهتمام بالكفاءات العلمية وتعزيز روح الإبداع والتطوير.

5- دراسة عريقات وآخرون(2010)، بعنوان:" دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية – حالة دراسية – بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني".

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية العنصر البشري كمكون أساسي من مكونات المنظمة، وتعرضت الدراسة لتجربة بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، من خلال التعرف على مصادر الاستقطاب التي استخدمها البنك في سبيل تعيين أفضل الموظفين، ومعرفة أثر معايير الاستقطاب التي استخدمها البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واختيرت عينة عشوائية بسيطة مكونة من (54) موظفاً من الإدارتين العليا والوسطى، وكذلك تم إجراء مقابلة شخصية معمقة مع أحد كبار موظفي إدارة الموارد البشرية في البنك، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام بعض المؤشرات الإحصائية مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

وتوصلت الدراسة إلى أن أسباب نجاح البنك في عملية الاستقطاب تتمحور في أنه اعتمد على وكالات التوظيف بالدرجة الأولى ثم على الجامعات، كما أن البنك سعى إلى تحقيق النوعية

في الاستقطاب والتي تقوم بالأصل على الخبرة في المجال المصرفي والتفوق الدراسي في الجامعات، وركز البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية على عنصر التجديد والابتكار فيما يتعلق بتقديم الخدمات للعملاء. وتوصلت الدراسة إحصائياً إلى وجود علاقة وثيقة ما بين عناصر الاستقطاب المستخدمة في بنك الإسكان وتحقيق الميزة التنافسية، كما أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين نوعية الموظفين وقدرة البنك على تحقيق الميزة التنافسية.

وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على استقطاب الموظفين الجدد، من خلال الاعتماد على وكالات التوظيف والتي تحتفظ بمعلومات كافية عن طالبي الوظائف، والابتعاد قدر الإمكان عن الإعلان الداخلي للوظائف كونه لا يعزز الميزة التنافسية للبنك.

6- دراسة القاضي (2010)، بعنوان "علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات - دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن".

هدفت الدراسة إلى تعرّف أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وقام الباحث بتصميم استبانة شملت (38) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (88) مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإيجاد المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وتحليل المسار وتحليل(t)، حيث توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وأبرزها:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين وأداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، مشاركة العاملين) على أداء العاملين وأداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويضات على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

وأوصت الدراسة بضرورة إشراك الإداريين في ممارسة الاستقطاب والتعيين مع مدير الموارد البشرية، والعمل على تعديل نظم التعويضات بما يتلاءم مع توقعات العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، بالإضافة إلى ضرورة إعطاء العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.

7- دراسة النسور(2010)، بعنوان:" أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية ".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلّمة (التعلّم المستمر، الحوار، فرق العمل، التمكين، والاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، الموارد البشرية، العمليات، المعرفة، والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة، وقامت بتصميم استبانة شملت (50) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، التي تكونت من (194) موظفاً من موظفي الوزارة من حملة البكالوريوس فما فوق، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

1. أن مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التعلم المستمر، الحوار، فرق العمل، التمكين، والاتصال والتواصل) كان متوسطاً.

2. أن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التميز القيادي، التميز بالموارد البشرية، التميز بالعمليات، التميز المعرفي، والتميز المالي) كان متوسطاً.

وأبرز ما أوصت به الدراسة هو أن تتولى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية دعم ممارسة التطوير الذاتي للعاملين وبما ينعكس على مستوى التعلم، وأن تلتزم بتحقيق التميز من خلال الاهتمام بالإبداع والابتكار كوسيلة لإنجاز الأعمال وتعزيز عملية المشاركة في اتخاذ القرارات.

8- دراسة (Al-Damen, 2009)

"Developing an Excellence Assessment Model For Jordanian Business (EAMJB)"

(تطوير نموذج لتقييم التميز في منظمات الأعمال الأردنية).

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير واختبار نموذج "لتقييم تميّز العمل"، مبني على ذات الأسس والمرجعيات العالمية التي لخصت أفضل الممارسات لتحقيق التميز، بحيث يكون هذا النموذج بمثابة أداة مثالية للمنظمات الأردنية الصناعية الكبيرة، وكخريطة إرشادية للتحسين المستمر يغطي كافة جوانب الأعمال فيها، تم تسمية النموذج بـ "نموذج تقييم التميز في منظمات الأعمال الأردنية "EAMJB"، يتكون النموذج من مجموعة من العناصر الرئيسية التي من الضروري توافرها في المنظمة المتميزة، والنموذج قائم على أن القيادة هي المحرك للأبعاد الأخرى وبدونه لا يوجد أي علاقة سببية بين الأبعاد الأخرى في النموذج، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من

(119) شركة صناعية كبرى، وتم توزيع (109) استبانة تبين صلاحية (108) استبانة، وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أولاً: إن القيادة هي المحرك للأبعاد الأخرى، والتي تؤثر على كلاً من الممكنات ونتائج العمل لتحقيق التميز المنشود. وثانياً: أن النموذج النظري هو نموذج ذو مصداقية للتنبؤ بالنتائج من خلال مجموعة من الممكنات. وأوصت الدراسة بما يلي:

3. تطبيق النموذج كأداة تشخيصية لتقييم الصحة الحالية للشركة، وكأداة تحضيرية قبل التقدم بطلب التسجيل لجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.
4. يجب أن تعتمد الشركات على معايير متوازنة تعكس مختلف وجهات النظر لأصحاب العلاقة الداخليين والخارجيين على حد سواء.
5. التميز المبحوث في منظمات الأعمال لا يقتصر على الأبعاد التي تم تناولها فقط فتستطيع أبحاث أخرى أن تتناول أثر الثقافة، الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة لتحقيق التميز أيضاً.

9- دراسة دروزة (2008)، بعنوان: "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي – دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة كما وردت في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء المؤسسي والشفافية (الاحتياجات المعرفية، الوعي والالتزام المعرفي، والاتصالات الداخلية والخارجية) وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع، والتطبيق) وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية، وقد احتوت على أهداف نظرية وأخرى عملية، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة

بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية، طبقت على أفراد عينة الدراسة وهم الموظفين من حملة الدبلوم المتوسط فما فوق وعددهم (300) موظفاً، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبعد إجراء التحليل الوصفي وتحليل التباين ومعامل الارتباط لفرضيات الدراسة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

6. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة.
7. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين، والتعلم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.

وأبرز ما أوصت به الدراسة هو الاهتمام بعمليات وآليات تشخيص المعرفة وعمليات العصف الذهني، وأيضاً ضرورة وضع خطة لترسيخ مفهوم إدارة المعرفة لما لها من أثر كبير في تحقيق تميز الأداء المؤسسي.

ب. الدراسات العربية:

1) دراسة (Al Dhaafri et al., 2014)

"The Relationship Between Enterprise Resource Planning, Total Quality Management, Organizational Excellence, and Organizational Performance- the Mediating Role of Total Quality Management and Organizational Excellence".

(العلاقة بين تخطيط موارد المؤسسات، إدارة الجودة الشاملة، التميز المؤسسي، وبين الأداء التنظيمي - الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تخطيط موارد المؤسسات، إدارة الجودة الشاملة، التميز المؤسسي، وبين الأداء التنظيمي والدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي، استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحثون بإعداد استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (565) موظفاً إدارياً من مركز الشرطة في دبي، تبيّن صلاحية (320) استبانة منها، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية ونموذج المعادلة الهيكلية، وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي من أهم الممارسات لتسهيل تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات، وأن هناك تأثيراً لتخطيط موارد المؤسسات على إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي وكذلك على الأداء التنظيمي، إضافة إلى أن هناك تأثيراً لإدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي على الأداء التنظيمي، وأن إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي يؤثران على تخطيط موارد المؤسسات وعلى الأداء التنظيمي معاً.

وأوصت الدراسة بأنه على المدراء القيام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي، قبل التفكير بتطبيق نظام تخطيط موارد المنظمة وذلك لتحقيق التميز والتفوق المنشود وتجنباً للفشل.

2) دراسة زعتري (2013)، بعنوان: "ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل دور ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في المرونة الإستراتيجية من وجهة نظر المديرين العاملين في المصارف الإسلامية الفلسطينية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة وتوزيعها على جميع المديرين في مجتمع الدراسة لهذه المصارف البالغ عددهم (150) مديراً، وتم استعادة (90) استبانة تبين صلاحية (80) استبانة للتحليل الذي تم باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.2)، حيث تم إيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1. إن مستوى ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الفلسطينية كان مرتفعاً، وكان هنالك تباين بسيط في آراء المستجيبين حول أهمية أبعادها وجاء ترتيبها على النحو التالي من حيث الأهمية: المحافظة على الموارد البشرية، التدريب والتطوير، وأخيراً الاستقطاب والاختيار.
2. إن مستوى المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية كان متوسطاً، وكان هنالك تباين بسيط بين آراء المستجيبين حول أبعاد هذا المتغير وجاء ترتيبها على النحو التالي: مرونة التسويق، مرونة المنتج الجديد، وأخيراً مرونة التوسع.

3. إن هناك أثراً لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في تعزيز المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية.

وأهم ما أوصت به الدراسة هو أن تستمر المصارف الإسلامية الفلسطينية بتبني وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، وذلك لما أثبتته هذه الدراسة من تأثير قوي لهذا التطبيق في تعزيز المرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في هذه المصارف.

3) دراسة المهل محمد، وأبو سن (2013)، بعنوان: "تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية وأثرها على الأداء في شركات الاتصالات السودانية – دراسة حالة: الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل)".

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية وأثرها على أداء الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل)، لمعرفة أثر البناء التنظيمي وبيئة العمل على تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وتأثير هذا التكامل في رفع الأداء، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة، وتم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وتكونت العينة من (150) استبانة وزعت على الأفراد العاملين، وتم استرداد (126) استبانة صالحة للتحليل الذي تم باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين قوة البناء التنظيمي للشركة واستراتيجيات الموارد البشرية، وأن تغير بيئة العمل باستمرار يؤثر على قدرة المنظمة في تبني نظرة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. وأوصت الدراسة إلى الانتباه عند إعادة الهيكلة للمنظمة أو تطوير البناء التنظيمي إلى ضرورة تكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة، والاهتمام بدراسة بيئة العمل عند وضع الإستراتيجية، وكذلك توفير بيئة عمل مناسبة للموظفين وتدريبهم وتطوير قدراتهم مما يرفع من مستوى أدائهم.

4) دراسة آل مزروع (2010)، بعنوان: "بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية"

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية لمواجهة التحديات المختلفة، عبر إتباع آليات التميز والتي تؤدي في النهاية إلى مخرجات أكثر تميزاً، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات، واعتمد الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية من رتبة (مقدم، عقيد، عميد، ولواء) حيث تم توزيع (873) استبانة استرد الباحث (634) استبانة صالحة للتحليل وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلى تصميم نموذج مقترح للتميز يتكون من (11) معيار رئيس و(42) معيار فرعي، وأظهرت أن درجة اهتمام الأجهزة الأمنية بالمعايير الرئيسية والفرعية للنموذج المقترح هي درجة متوسطة تقترب من العالية، وتم تحديد الخطوات الرئيسية والتفصيلية لتحقيق نتائج أكثر تميزاً وفقاً لنموذج التميز المقترح.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني مجلس وزراء الداخلية العرب لنموذج التميز المقترح وتعميمه على الدول الأعضاء كصيغة لمعايير التميز الأمني، والذي يمكن من خلاله أن يتم توجيه جهودها نحو التميز في أدائها وخدماتها، وكذلك أوصت بإنشاء جائزة بمسمى (جائزة الأمير نايف للأداء الأمني المتميز) تستند على معايير نموذج التميز المقترح للتنافس نحو التميز.

5) دراسة حاجي حسن (2010)، بعنوان:" ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي _ دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية".

هدفت الدراسة إلى تعرّف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة شملت (40) فقرة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (253) مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، والصحة والسلامة المهنية) وتحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بالخدمة) وكانت العلاقة ايجابية.

وأوصت الدراسة بتعزيز اهتمام شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية للآيزو 10015 والمتعلق بتدريب الموظفين، وأيضاً أهمية الاستمرار في السعي لتحقيق مركز تنافسي جيد من قبل إدارتها العليا.

6) دراسة الطهراوي (2010)، بعنوان: "دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في غزة".

هدفت الدراسة إلى تعرف دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة، من خلال دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ومدى تطوير تلك الاستراتيجيات بشكل مهني، والتعرف على المستوى المهني للقائمين على صياغة ومتابعة وتقييم تلك الاستراتيجيات، وأيضاً توجه المنظمات

غير الحكومية اتجاه الاستثمار في العنصر البشري لمعرفة مدى قدرة تلك المنظمات على الاستفادة من هذه الاستراتيجيات في تطوير أدائها بما يحقق أهدافها في الاستمرار والمنافسة وتقديم الخدمات للفئات المستهدفة. وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث طبّق الباحث دراسته على عينة قدرها (240) موظفاً من (117) منظمة غير حكومية، واستخدم الباحث الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وأظهرت النتائج أن 80% من المنظمات غير الحكومية لديها استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، وأن تلك الاستراتيجيات ساهمت في زيادة ميزتها التنافسية، وأيضاً أن مستوى تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تلك المؤسسات مستوى عالٍ نسبياً يقدر بـ 78%، وأظهرت الدراسات أن التمويل الخارجي يساهم بشكل أساسي في تطوير تلك الاستراتيجيات، وأن 75% من القائمين على صياغة وإعداد الاستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية لديهم مستوى مهني مناسب وملائم لتلك المهمة.

وأوصت الدراسة بضرورة وجود لوائح تنظيمية تقرها السلطة والجهات المختصة تلزم المنظمات غير الحكومية بوجود خطة إستراتيجية لها، وأيضاً ضرورة خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية.

7) دراسة بيدس (2008)، بعنوان:" دور إدارة الموارد البشرية والمناخ التنظيمي في تفعيل عملية التوطين بمنظمات القطاع الخاص في محافظة جدة".

هدفت الدراسة إلى بحث العوامل والأسباب التي تساهم في ضعف عملية التوطين بمنظمات القطاع الخاص، والتعرف على أهم المشاكل والمعوقات التي تواجهها من خلال دراسة دور إدارة الموارد البشرية، ومدى استعداد المناخ التنظيمي في هذه المنظمات لتفعيل عملية التوطين، وقد اتبعت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لجمع

البيانات الأولية من عينة الدراسة المتكونة من (289) مفردة تمثلت بالموظفين السعوديين و(25) مفردة تمثل مدراء الموارد البشرية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عدم مزاولة إدارة الموارد البشرية لوظائفها بشكل جيد وبين فشل تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، وتوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نقص كفاءة وتدريب العامل السعودي، وبين قلة إقامة البرامج لتطوير المهارات الوظيفية للعاملين في منظمات القطاع الخاص، كما وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة معدل دوران العمالة الوطنية في القطاع وبين عدم حصول الموظف على الترقية في موعدها.

وأوصت الدراسة بمضاعفة جهود إدارة الموارد البشرية من أجل تفعيل عملية توطين الوظائف في القطاع الخاص، وزيادة أهمية الدور الذي تلعبه وتمثله الإدارة العليا في سياساتها وأنظمتها فيما يخص القوى العاملة، والعمل على تهيئة جو العمل المناسب لتنمية مواهب وقدرات العمالة السعودية في القطاع الخاص.

8) دراسة بلفقيه (2006)، بعنوان: "التدريب عن بُعد كمدخل لتأهيل وتنمية الموارد البشرية – دراسة ميدانية على منسوبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة".

هدفت الدراسة إلى تعرّف أسلوب التدريب عن بُعد كمدخل لتنمية القوى العاملة وتأهيلها من خلال توضيح أهم مفاهيمه ومقومات تطبيقه، محاولةً للوصول إلى نموذج عملي لتطبيق عملية التدريب، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتم تطوير استبانة كأداة للدراسة من خلال تطبيقها على عينة شملت (384) مفردة من منسوبات جامعة الملك عبد العزيز في جدة (الموظفات الإداريات والأكاديميات) وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى الآتي:

1. وعي غالبية الموظفات بالتطور الحاصل في وسائل الاتصال وأجهزة الحاسب الآلي وشبكاتها، مما يجعل المؤسسات التعليمية والتدريبية تتجه إلى مثل هذا النوع من التدريب.
2. تبين أن مرونة وملائمة الجدول الزمني للمستفيد من أهم الايجابيات، إضافة إلى توفير الوقت والمال وخاصة نفقات السفر والإقامة.
3. تبين أن هناك تخوفاً من أن يقع المتدرب ضحية للمراكز الوهمية، وأن هذا التدريب لا يصلح للدورات التي تعتمد على التطبيق العملي وتتطلب تفاعل مباشر بين المشاركين.
4. تبين أن هناك علاقة سلبية بين السن وسنوات الخبرة وبين الالتحاق بدورات تدريبية في مجال الإدارة، فكلما كان السن أو سنوات الخبرة أقل كانت إمكانية الالتحاق بالبرامج التدريبية أقل.

وأوصت الدراسة بدعوة المؤسسات الحكومية والمؤسسات التعليمية والشركات أن يفكروا بتطوير وتنمية الموارد البشرية بالأساليب التدريبية الحديثة، ومنها التدريب عن بُعد، وضرورة توفير القاعدة التحتية اللازمة للجميع لإنجاح أسلوب التدريب عن بُعد.

9) دراسة الفارسي (2006)، بعنوان: "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عُمان".

هدفت الدراسة إلى تعرّف أثر وظائف إدارة الموارد البشرية والعوامل الشخصية والوظيفية على التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عُمان، والكشف عن المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية نحو التغيير التنظيمي في تلك الوزارات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة، وتم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تطبيقها على عينة شملت (196) موظفاً من الإدارتين العليا والوسطى، وتم استخدام الحزمة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى الآتي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عُمان.
2. يوجد أثر ذو دلالات إحصائية لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتطوير، التحفيز، إدارة الأداء، وعلاقات الموظفين) في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عُمان.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي تُعزى للخصائص الديموغرافية والمتغيرات الوظيفية.
4. هناك معوقات تحد من فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية نحو تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عُمان.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير خطة تتنبأ بوجود عجز أو فائض في الموارد البشرية مستقبلاً داخل المنظمات العامة، والعمل على ضمان اختيار واستقطاب الموارد البشرية التي لديها القاعدة الضرورية من المعرفة، المهارات، القدرات، والخصائص التي تساعد المنظمات العامة على تحقيق التغيير التنظيمي وتحسين الأداء.

جـ- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Jeet and Sayeeduzzafar, 2014)

“A Study of HRM Practices and its Impact on Employees Job Satisfaction in Private Sector Banks: A Case Study of HDFC Bank”

(دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في قطاع البنوك الخاصة: دراسة حالة بنك HDFC).

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار وتحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لموظفي القطاع المصرفي الخاص في الهند، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي وقاما باستخدام المقابلة كأسلوب لجمع المعلومات، وتم تصميم استبانة لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث تمت صياغة (25) فقرة عن (التدريب، العمل الجماعي، تقييم الأداء، التعويض، ومشاركة الموظفين)، و(20) فقرة لقياس الرضا الوظيفي وتكونت عينة الدراسة من (52) موظفاً من بنوك HDFC في الهند، وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (التدريب، تقييم الأداء، العمل الجماعي، والتعويض) ذات أثر إيجابي على الرضا الوظيفي، أما مشاركة الموظف لم يكن لها أثر كبير على الرضا الوظيفي لموظفي البنوك المبحوثة.

وأوصت الدراسة بضرورة قيام هذه البنوك ببناء سياسات جديدة لتحسين مشاركة العاملين في قرارات الإدارتين العليا والوسطى، وأن هناك الكثير من الممارسات مثل: التدريب، تقييم الأداء، العمل الجماعي، والتعويض بحاجة إلى اهتمام أكبر لتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي.

2- دراسة (Sabarirajan & Geethanjali ,2014)

"A Study of HR Practices Followed and Their Impact on Productivity of The Employees With Reference to Spinning Mills in Dindigul"

(دراسة ممارسات الموارد البشرية المتبعة وأثرها على إنتاجية الموظفين في معامل الغزل في مدينة ديندیغول).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات الموارد البشرية على الإنتاجية كدراسة مسحية في معامل الغزل في مدينة ديندیغول الهندية، اعتمدت هذه الدراسة 17 ممارسة من ممارسات الموارد البشرية التي لها تأثير على إنتاجية الموظف، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي وتم إعداد استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (150) مستجيباً من مختلف الموظفين العاملين في القطاع، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات الموارد البشرية المتبعة ذات تأثير قوي على إنتاجية الموظفين، وتعتمد بشكل كبير على الممارسات التي تتعلق بـ (جودة حياة العمل، الممارسات التحفيزية، الانضباط، وتخطيط الوظائف)، كما وأشارت الدراسة إلى أن مقدرة هذه المعامل في دولة نامية كالهند على تطبيق ممارسات الموارد البشرية بكفاءة ونجاح سيكون مؤشراً إيجابياً لتحقيق إنتاجية أكبر في المستقبل.

وأوصت الدراسة بأهمية إجراء دراسات مستقبلية تشمل ممارسات أخرى للموارد البشرية، وأن يتم استخدام أسلوب إحصائي آخر لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وعلى فترات زمنية لاحقة.

3- دراسة (Trehan & Seita ,2014)

"Human Resource Management Practices and Organizational Performance: An Indian Perspective"

(ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي: من منظور هندي)

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في شركات القطاع الخاص في الهند، ولفهم دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في خلق ودعم الأداء التنظيمي وتحديداً في السياق الهندي، استخدمت الدراسة أسلوب مناقشات جماعات التركيز بين المدراء من الإدارتين العليا والوسطى لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (24) شركة هندية من القطاع الخاص: (10) شركات من قطاع الصناعات التحويلية، و(14) شركة من قطاع الخدمات.

توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية نادراً ما تدار مباشرة من قبل الإدارة العليا، وأظهرت الدراسة وجود ثلاثة عوامل تعزز من تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحسين الأداء وهي: التوجه نحو السوق، الإستراتيجية، والثقافة التنظيمية، كما وأظهرت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على أداء الشركة من خلال وجود نظام موارد بشرية فعال، التزام الموظفين بشكل فعلي، ومستوى أداء الموظفين.

وأوصت الدراسة بتطوير إطار نظري يصف ويفسر الظاهرة المدروسة، والعمل على إنشاء علاقات بين المتغيرات ودراستها إحصائياً، للحصول على تقديرات كمية دقيقة ومفيدة لنموذج هذه الدراسة.

4- دراسة (Scheible and Bastos,2013)

"An Examination of Human Resource Management Practices` Influence on Organizational Commitment and Entrenchment".

(اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي وترسيخه).

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي وترسيخه في واحدة من منظمات تكنولوجيا المعلومات البرازيلية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي وتم تصميم استبانة نُشرت إلكترونياً لجمع البيانات الأولية، وتكونت عينة الدراسة من (307) موظفاً في شركة تكنولوجيا معلومات في البرازيل، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، التعويضات والمنافع، والاستقرار الوظيفي) والالتزام التنظيمي كانت أقواها مع التدريب والتطوير. وأوصت الدراسة بضرورة قيام هذه المنظمات بالاستثمار في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، كونها أساسية ومهمة في تحسين الروابط بين المنظمة والعاملين.

5- دراسة (Sani, 2012)

"SHRM and Organizational Performance in the Nigerian Insurance Industry: The Impact of Organizational Climate"

(الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي في شركات التأمين النيجيرية: أثر المناخ التنظيمي).

هدفت الدراسة إلى تعرّف أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة مناخ العمل في شركات التأمين في نيجيريا، وأيضاً اختبار فيما إذا كانت فاعلية هذه الممارسات على الأداء التنظيمي ضرورية تبعاً لمناخ العمل في

المنظمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (18) شركة تأمين في نيجيريا بواقع 3 استبانات لكل شركة أي (54) استبانة تم استرجاعهم، وجرى تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد. أظهرت نتائج الدراسة أن الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (التدريب، نظام تخطيط الوظائف، والتعريف الواضح للعمل) هم المكونات الرئيسية لممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات التأمين في نيجيريا، وأن العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي قوية وإيجابية، وأن هناك علاقة متوسطة بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ومناخ الشركة. وأوصت الدراسة بضرورة الأخذ بعين الاعتبار الفوائد المترتبة على التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجيات العامة والعمليات في المنظمة.

6- دراسة (Tokmak et al., 2012)

"Exploring the Effect of Human Resource Management Practices on Organizational Performance and the Mediating Role of Perceived Organization Support: An Empirical Research on Turkish SMEs".

(التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي والدور الوسيط لدعم المنظمة المدرك: بحث تطبيقي على الشركات الصغيرة والمتوسطة التركية).

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف واستكشاف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي وتعرّف الدور الوسيط لدعم المنظمة المدرك، حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة

الدراسة من (186) من الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في أربع مدن في تركيا وهي (سامسون، كوريم، أماسيا، وتوكات) حيث تمكنوا من استرجاع (95) استبانة منها، وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد. أظهرت نتائج الدراسة أن الاختيار ونظام التعويضات وهما من ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة لهما تأثير كبير وإيجابي على الأداء التنظيمي، وأن كلاً من ممارسات إدارة الموارد البشرية ودعم المنظمة المدرك لهما أثر إيجابي على الأداء المؤسسي، ولا يوجد علاقة لدعم المنظمة المدرك على ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بدراسات مستقبلية حول نفس العنوان المبحوث ولكن بتطبيقه على قطاعات أخرى من أمم وثقافات مختلفة.

7- دراسة (Dimba and Obonwo, 2009)

"The Effect of Strategic Human Resource Management Practices on Performance of Manufacturing Multinational Companies in Kenya: Moderating Role of Employee Cultural Orientations and Mediating Role of Employee Motivation"

(تأثير ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء الشركات الصناعية المتعددة الجنسيات في كينيا – الدور المعّدل للتوجهات الثقافية والدور الوسيط لتحفيز الموظف).

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على الربط بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، التوجهات الثقافية، وتحفيز العاملين مع أداء المنظمات المتعددة الجنسيات (MNCs) في كينيا، واستخدم الباحثان الممارسات الإستراتيجية التالية كمتغيرات مستقلة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظام التعويضات، وتقييم الأداء) ولتحقيق أهداف الدراسة تم

استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة، وتم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من (50) شركة متعددة الجنسيات في كينيا استهدفت مدراء التسويق، مدراء الموارد البشرية، مدراء الإنتاج، والموظفين غير الإداريين، حيث تم توزيع (300) استبانة تم استرجاع (161) استبانة صالحة للتحليل، وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن جميع الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية باستثناء (الاستقطاب والتعيين) أظهرت علاقة ايجابية مع أداء المنظمات، وبينت الدراسة أن هناك تأثير للتوجهات الثقافية ولتحفيز العاملين على أداء المنظمات.

وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات مستقبلية حيث ستكون ذات أهمية كبيرة في كشف المزيد من الحقائق حول التوجهات الثقافية للعاملين.

8- دراسة (Othman, 2009)

"Recruitment/Selection and Training/ Development Practices: Value-Added Contribution towards Organizational Effectiveness"

(ممارسات الاستقطاب/الاختيار والتدريب/التطوير: مساهمة القيمة المضافة في الفاعلية التنظيمية).

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل (الاستقطاب، الاختيار، والتدريب والتطوير) ومعرفة القيمة المضافة لهذه الممارسات على فاعلية أداء المنظمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة، وكذلك استخدم الاستبانة والمقابلة الشخصية لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من شركتين يابانيتين للالكترونيات في

ماليزيا، حيث قام بتوزيع (29) استبانة استهدفت المدراء التنفيذيين، مدراء الموارد البشرية، والمشرفين والفنيين، وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد. أظهرت نتائج الدراسة أن الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، والتدريب والتطوير) ذات تأثير كبير وإيجابي على جودة الإنتاج وتطوير القدرات التنظيمية وفاعليتها. وأوصت الدراسة بضرورة اعتبار الموارد البشرية أداة من أدوات المنظمة لزيادة الفاعلية المرجوة منها.

التعليق على الدراسات السابقة:

- **مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:**

في ضوء عرض الدراسات السابقة استفادت الباحثة من تلك الجهود في عدة مجالات يمكن إجمالها بالآتي:

- الاهتداء إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث.
- صياغة منهجية الدراسة.
- تحديد المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة ودرجة العلاقة بينهما.
- تحديد الأساليب الإحصائية التي تلائم معالجة بيانات الدراسة الحالية.
- المساعدة في بناء بعض أركان الإطار النظري للدراسة.
- تحديد الحجم المناسب لعينة الدراسة بعد الاطلاع على حجم العينات المعتمدة في هذه الدراسات، مما سهّل التوصل إلى نتائج واستنتاجات وتوصيات مهمة في الدراسة الحالية.
- الإطلاع على أساليب الصدق والثبات المستخدمة في هذه الدراسات، التي عن طريقها تم تحديد الأساليب المناسبة لمتغيرات الدراسة الحالية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1- تطوير الإطار النظري المتعلق بأثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي باعتباره موضوعاً لم يتم التطرق له من قبل –على حد علم الباحثة– ، حيث تم بذلك إضافته إلى المكتبة المعرفية، نظراً لأن الدراسات التي تناولت هذا العنوان قد تكون قليلة ونادرة.

2- هناك دراسات أشارت إلى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في بيئات مختلفة من دول عربية وأخرى آسيوية وغربية وعلى قطاعات متنوعة، وتم ربطها بمتغيرات عديدة كالرضا الوظيفي، الإنتاجية، والمرونة الإستراتيجية وغيرها، ولكن لم يتم بحثها مع التميز المؤسسي بمتغيراته الفرعية المبحوثة في الدراسة الحالية، وأيضاً لم يتم تطبيقها على قطاع المستشفيات الأردنية الخاصة، فتأتي هذه الدراسة من واقع البيئة الأردنية ومن القطاع الخاص كبيئة خصبة لدراسة التميز المؤسسي، نظراً لأن القطاع الخاص يتميز بنوع من الحرية أكثر من القطاع العام، ولأن المنافسة به قوية.

3- اعتمدت غالبية الدراسات السابقة على المنهج الوصفي والاستكشافي والميداني للتعرف على العلاقة الارتباطية أو السببية بين متغيرات الدراسة، في حين يمكن اعتبار الدراسة الحالية أنها تحليلية وميدانية.

4- اختلف حجم العينة، الوحدات المختارة، والفترة الزمنية للدراسة عن الدراسات السابقة، والتي تناولت على الأغلب آراء الإدارة العليا والمدراء التنفيذيين أو تقتصر على مستوى إداري بعينه، في حين تناولت الدراسة الحالية آراء العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة من مختلف المستويات الإدارية.

5- تم تحديد التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة بشكل مفصل من الإنتاج الشخصي للباحثة.

6- الإسهام في تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية تفسيراً علمياً وموضوعياً.

الفصل الثاني

الإطار النظري

- ☜ المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية
- ☜ المبحث الثاني: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
- ☜ المبحث الثالث: التميز المؤسسي

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

إن إدارة الموارد البشرية ذات أهمية نسبية عالية مقارنة بالإدارات الأخرى في المنظمة، كونها لم تأتِ بمحض الصدفة وإنما جاءت كنتيجة مباشرة لتغيرات وتحديات عديدة، جعلت منها نظاماً شاملاً متكاملاً يقدّم مخرجات من شأنها أن تحدث الفرق في مستوى أداء المنظمة، وفي بناء سمعتها وتعزيز مكانتها التنافسية وذلك من خلال ربطها بممارسات تقود الموارد البشرية فيها، حيث يظهر دورها جلياً في توفير الموارد البشرية الكفوءة التي تنسجم مع ثقافة المنظمة وتحقق من خلالها الأهداف التنظيمية والتي أهمها زيادة رضا متلقي الخدمة وجميع أصحاب العلاقة على حد سواء.

إن مهام إدارة الموارد البشرية تطورت نتيجة للاهتمام المتزايد بالعنصر البشري، بوصفه عاملاً مهماً وأساسياً في التأثير على إنتاجية المنظمة، ونظراً للتغير في الفلسفة الإدارية وإتباع الأسلوب الديمقراطي في القيادة، أصبحت هناك مهام حديثة لإدارة الموارد البشرية أُضيفت إلى مهامها التقليدية، بحيث غدا مدير إدارة الموارد البشرية مستشاراً داخلياً ووكيلاً للتغيير يأخذ بزمام المبادرة، ويعمل على تقديم الآراء والمقترحات ولا ينتظر أن تطلب منه الإدارة ذلك، بحيث تكون له مشاركة فعلية في التخطيط الاستراتيجي الشامل في المنظمة. (عبيدات، 2003، ص26).

إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي:

إن إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث المتطور لا تعد وليدة العصر، وإنما هي امتداد لعددٍ كبيرٍ من التطورات الخارجية والتحسينات الداخلية التي لحقت بالمنظمات، وهو ما أشار له الطهراوي (2010، ص9) حيث أنه لا يمكن الحديث عن مفهوم إدارة الموارد البشرية الحديثة دون الإشارة إلى المراحل التاريخية التي واجهتها عبر العصور حتى وصلت إلى الوضع الراهن، والتي تتمثل بالآتي:

أولاً: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: حيث كان كبار الموظفين من أصحاب الخبرات هم من يقومون بممارسة مهام إدارة الموارد البشرية وعلى نطاق ضيق من الإجراءات.

ثانياً: مرحلة الثورة الصناعية: حيث ظهرت الحاجة إلى إداريين متخصصين في ميدان إدارة الموارد البشرية، من أجل تدريبهم وتنسيق علاقاتهم وإقامة جداول منسقة للعاملين، نتيجة لتوافر أعداد كبيرة من العناصر البشرية في ذلك الوقت.

ثالثاً: بدايات القرن العشرين: مع انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور (1856م-1915م) والذي لقب بـ "أبو الإدارة"، شهدت إدارة الموارد البشرية نقلة نوعية بصورة ملموسة، كونها اعتمدت بشكل كبير على أهمية استخدام طرق علمية من أجل التعرف على قدرات العناصر البشرية في المنظمة، ونفت الاعتقاد السائد بأن الأفراد متساوون في الإنتاجية، وشجعت على أهمية وجود موارد بشرية تمتلك من القدرات والمهارات اللازمة ما يمكنها من تحقيق الأداء الفعّال للعمل (بوكفوس، 2006، ص23-24).

أما التطور الحاصل لإدارة الموارد البشرية في بداية السبعينات، فكان نتيجة لاستيعاب أهمية العلاقة بين مشاركة العناصر البشرية في اتخاذ القرارات في المنظمة من جانب، وبين تحقيق الرضا الوظيفي وعقد دورات العمل التدريبية من جانب آخر وذلك لأثرهما الكبير على

الإنتاجية النهائية، إلا أن هذا النضج في هذه العلاقة بقي ناقصاً، وذلك لأن ممارسات إدارة الموارد البشرية كانت تعمل بردود الأفعال، بمعنى أنها تتقدم بالاستجابة لكافة المشكلات عند بدء الحاجة لها، وهذا ما يوضح بأن إدارة الموارد البشرية لم تكن جزءاً من خطط الأعمال الإستراتيجية في المنظمة في ذلك الحين.

أما في ثمانينات وتسعينات القرن العشرين فنلاحظ بأن هناك نمواً متزايداً لأهمية الموارد البشرية وإدارتها في جميع منظمات الأعمال، حيث جاء ذلك حصيلة للتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، والعديد من الضغوطات السياسية، إضافة إلى التغيير في عناصر القوى العاملة ذاتها، وبذلك باتت إدارة الموارد البشرية من إحدى وظائف المنظمة الأساسية المتوفرة في العصر الحديث (المرسي، 2003، ص25).

وترى الباحثة من خلال تتبع التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية بأن هذه الإدارة استجابت للتغيرات على مختلف الأصعدة، حتى تحقق النضج الفكري والعملي الحالي الناتج عن التطور الفكري والتقني للفرد نفسه، الذي بلغ أوجه في العقد الأخير من القرن العشرين وبدايات القرن الحالي، إضافة إلى الانتشار المعرفي الذي لا سقف له، مما أوجب ضرورة التطور الحاصل في إدارة الموارد البشرية لتكون جزءاً من حلقة التطور والتوسع في الفكر الإداري الحديث.

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يمكن تعريفها رجوعاً إلى المداخل المعاصرة على أنها: "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، والعمل على تنمية قدراتها ورفع كفاءتها، وتوفير التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة المناسبة لها، لتحقيق الاستفادة القصوى من جهدها وأفكارها لبلوغ أهداف المنظمة" (Armstrong,2006,P:3).

أما (Haslinda ,2009,P:180) فترى أنها: "عملية إدارة المواهب البشرية في المنظمة وتشمل عملية الاستقطاب والاختيار، التعويضات والمزايا، علاقات العمل الصناعية، إدارة الموظفين، والمحافظة على السلامة والصحة في المنظمات".

كما عرّف كل من (Leede & Looise,2005,P:109) إدارة الموارد البشرية بأنها:" كل القرارات والنشاطات الإدارية التي تؤثر على طبيعة العلاقة بين المنظمة وموظفيها".

وتعرّف الباحثة إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة التي تُعنى بتخطيط وتنسيق العلاقة بين المنظمة والعنصر البشري فيها، عن طريق التنبؤ باحتياجات المنظمة ومتطلباتها من الموارد البشرية من حيث الأعداد والكفاءات المحددة بالنسبة إلى المهام والأعمال المراد إنجازها، والعمل على توفيرها والحرص على تنميتها وتطويرها وصولاً بالمنظمة إلى مرحلة الاكتفاء من المهارات والكفاءات التي تمكنها من تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها في المستقبل.

أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية بدورها الحقيقي في بناء التنظيم الأقوى والأمثل، الذي يمكن المنظمة من تحقيق غاياتها وأهدافها، وفيما يتعلق بذلك فقد أشارت شلتوت (2009، ص13–14) إلى أن أهمية إدارة الموارد البشرية تكمن فيما يلي:

1- تهتم إدارة الموارد البشرية بالموارد الأساسية في المنظمة ألا وهم العناصر البشرية فيها.

2- تقوم إدارة الموارد البشرية بتحسين مهارات العناصر البشرية في المنظمة وتطويرها عبر التدريب المستمر.

3- تعمل إدارة الموارد البشرية على إقامة الخطط التدريبية الملائمة والتي تغطي الحاجات التدريبية للعاملين.

4- لا يوجد منظمة دون إدارة موارد بشرية.

5- تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة كافة مشاكل العناصر البشرية فيها ومعالجتها.

6- تحرص إدارة الموارد البشرية على انتقاء العناصر البشرية الملائمة لملئ الوظائف الشاغرة.

وترى الباحثة أن أهمية إدارة الموارد البشرية جاءت من دورها البارز في التخطيط السليم للموارد البشرية، والذي تُبنى عليه فيما بعد كافة الممارسات الأخرى لهذه الإدارة المتخصصة بالعنصر البشري، ومن يتفحصها بشكل جدي سيجد أن أهميتها مستمدة من طبيعة قراراتها المتعلقة بالتعامل مع هذا العنصر البشري في كافة المهام وميادين العمل داخل المنظمة.

المبحث الثاني: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

إن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعتبر وسيلة المنظمة للاستثمار في مواردها البشرية بأسلوب ممنهج، يشمل سياسات وبرامج تمكّن المنظمة من تحديد جنودها في ميدان المنافسة، ضمن مواصفات وخصائص تقودها إلى صنع التميّز وتعظيم ميزتها التنافسية، ولعلّه السبب بأن دأبت المنظمات الذكية للإقبال على تبني مثل هذه الاستراتيجيات والخطط المدروسة بما يتوافق مع نشاطها وحجمها وميزانيتها، وذلك من خلال قيامها بعدة ممارسات متسلسلة تسبق عملية التوظيف الفعلي للموارد البشرية في المنظمة، يترأسها التخطيط الاستراتيجي لهذه الموارد بعناية واكتراث، ويليها الكثير من الممارسات كالتدريب والتقييم والصيانة والتحفيز للموارد البشرية، مما يمهد الطريق لتنفيذ أفضل الممارسات بواسطة كوادر تسير بخطىً إستراتيجية نحو بلوغ التميز، حيث أن التميز لا يقتصر على نتائج حالية مؤقتة وهو ليس حالة ازدهار يليها ركود، بل هو نقطة الانطلاق لتحقيق نتائج مستدامة تأخذ من الصعود منحى لاتجاهاتها.

مدخل لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

لرسم الصورة السليمة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والتي تعتبر من أهم مكونات الإستراتيجية العامة للمنظمة، فإنه لابد من التطرق إلى بعض المفاهيم المترابطة والمتكاملة وهي على النحو الآتي:

الجدول رقم (1)

تعريف: الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية، والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الإستراتيجية: (المغربي،1999،ص17)	كلمة الإستراتيجية Strategy اشتقت من الكلمة الإغريقية استراتوس Stratos، وهي تعني فن القيادة ونقل القوات والمعدات من وإلى أرض المعركة في سبيل الفوز على الأعداء، إلاّ أن استخدامها لم يقتصر على العمليات العسكرية فحسب بل نجده يمتد إلى كافة العلوم الإجتماعية كعلم السياسة والاقتصاد والاجتماع والإدارة.
Nickolas,2012,P:2	هي تحديد السياسات والقرارات ووضع الأهداف الطويلة الأجل لأي مشروع أو عمل وتحديد الموارد المناسبة لتحقيق أهداف معينة.
التخطيط الاستراتيجي: جرادات وآخرون، 2013، ص162	العملية التي يستطيع من خلالها أعضاء الإدارة العليا من وضع تصور لتوّجه المنظمة المستقبلي، ومن ثم تحديد السياسات والخطط والإجراءات وأساليب العمل لوضع ذلك التصور موضع التنفيذ.
الإدارة الإستراتيجية: Hofstrand,2007,P:1	هي مجموعة من القرارات والأفعال التي تقود المنظمة إلى رسم استراتيجيات فعالة من أجل تحقيق أهدافها المنشودة.
الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مصنوعة،2010، ص3	نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وسياسات وبرامج مناسبة، تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين في المنظمة.

المصدر: من إعداد الباحثة

مراحل وخطوات الإدارة الإستراتيجية:

أشار كل من (Robbins et al.,2011, PP: 173-176) و(العاني، 2002، ص8-9) إلى أن الإدارة الإستراتيجية تتألف من مراحل وخطوات نفصلّها بالآتي:

1- مرحلة صياغة الإستراتيجية: وتتضمن العمليات الفرعية التالية:

أ.إجراء التحليل الرباعي للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة (SWOT Analysis): ويتضمن تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة، وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة.

ب. **رسم فلسفة المنظمة:** وهي توجهات الإدارة والقيادة فيها واعتقاداتها حول ما تقوم به في الوقت الحاضر وفي المستقبل، وفلسفة المنظمة تشمل:

- وضع رؤية المنظمة (Vision): التصور الذي ترى المنظمة أنها ستحققه مستقبلاً.
- وضع رسالة المنظمة (Mission): وهي مبرر وجود المنظمة، أي لماذا وجدت المنظمة؟
- وضع غايات المنظمة (Goals): وهي تعبير عام لما تطمح المنظمة تحقيقه دون تحديد كمي له أو تحديد الوقت المناسب الذي سينجز فيه.
- وضع أهداف المنظمة (Objectives): تعرف بأنها بيان بالنتائج لنشاط مخطط، وينص ما أمكن على زمن تحقيقها ومقدار ما يتحقق منها.
- وضع الخطط الإستراتيجية للمنظمة: وتشير إلى تلك الخطة الشاملة التي يتم وضعها من أجل تحديد كيفية إنجاز المنظمة لرسالتها وأهدافها.

ج. **اختيار وبناء الإستراتيجية:** للمنظمة أكثر من إستراتيجية فهي تضم الإستراتيجية الكلية للمنظمة، إستراتيجية الأعمال، والإستراتيجية الوظيفية، وفي كل من هذه الاستراتيجيات محاور وقضايا مشتركة تصب في تحقيق أهداف المنظمة.

2- مرحلة تنفيذ الإستراتيجية: وهي عملية إخراج الاستراتيجيات والسياسات إلى حيز التطبيق، بتحويلها إلى صيغ عمل يومية تتضمن تنظيم الوظائف الإستراتيجية وإدارتها،

تخصيص الموارد، ووضع البرامج والميزانيات والإجراءات المختلفة في سبيل تنفيذ الإستراتيجية بالشكل الصحيح.

3- **مرحلة تقييم الإستراتيجية:** هي المرحلة النهائية في الإدارة الإستراتيجية، وتتضمن عملية جمع المعلومات عن أداء الاستراتيجيات التي وضعتها المنظمة، للتأكد من أنها قد أدت إلى بلوغ الرسالة والأهداف الخاصة بالمنظمة، وتشتمل هذه العملية على استعراض العوامل الخارجية والداخلية التي تم بناء الإستراتيجية على ضوئها، ثم قياس أداء المنظمة الحالي ومقارنته مع الأداء المعياري لمعرفة الانحرافات والعمل على تصحيحها.

4- **عملية التغذية الراجعة:** وهي تقدم معلومات وإشارات للإدارة العليا في المنظمة من خلال آليات الرقابة والمتابعة فيها، فهي عملية مستمرة تشمل جميع مراحل وضع الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها، وتكون على شكل ملاحظات شفوية أو تقارير مكتوبة يقدّمها جهاز أو أجهزة محددة في المنظمة، تعطي المنظمة الفرصة لتشخيص المعضلات، وبالتالي تعديل الهياكل المستخدمة أو استخدام هياكل جديدة، وقد يترتب عليها تنقيح الإستراتيجية الراهنة أو استبدالها.

فلسفة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

إن الأساس الفكري لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية يستند إلى فلسفة السلوك البشري بصورة عامة، فالإدارة العليا في منظمة الأعمال تبذل جهدها في سبيل خلق حالة التطبيع الاجتماعي التنظيمي والتلاؤم بين ثقافة العاملين الخاصة وثقافة المنظمة، فقيام المنظمة بالاعتماد على مواردها البشرية في بناء استراتيجياتها يعني التفكير بوجودٍ كفوءٍ لهذه الموارد أولاً تكون قادرة على إنتاج هذه الاستراتيجيات قبل وجود الإستراتيجية ذاتها، حيث أضحت المنظمات تمتلك تقريباً موارد متماثلة ومتوافرة، وبالتالي أصبح الاختلاف بين هذه المنظمات يُعزى إلى

اختلاف أداء الموارد البشرية فيها، فهناك الكثير من المنظمات مواردها البشرية هم ميزتها التنافسية وعنوان رحلتها إلى التميّز (العنزي والساعدي، 2007، ص19).

مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يعتبر مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من المفاهيم الإدارية المتعارف عليها في أدبيات الإدارة الحديثة، وكما بينّها العقيلي (2005، ص71) بأنها: "ممارسات جديدة ومعاصرة توضح سياسة تعامل المنظمة مع العنصر البشري فيها على المدى الطويل، وكل ما يتعلق بحياته الوظيفية في مكان عمله، بحيث تتماشى هذه الممارسات مع إستراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في ظل البيئة الحالية".

ويعرّف (Caliskan, 2010, PP:100-116) إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها: "الجهد الاستراتيجي في الإدارة والذي يتعلق بصياغة استراتيجيات وسياسات للموارد البشرية تنسجم مع الفرص البيئية، استراتيجيات الأعمال، والهيكل التنظيمي من أجل الوصول الى تحقيق المزايا التنافسية من خلال العنصر البشري".

وقد حدّد مدوري (2011، ص41–42) بأن الغاية من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي الوصول إلى أهداف المنظمة وتحقيق غاياتها المنشودة ورؤيتها المستقبلية، من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية متعلقة بقضايا الموارد البشرية وأمورهم، وتشتمل هذه الإستراتيجية التفصيلية على ما يلي:

1- وضع الأهداف الإستراتيجية لإدارة ورعاية الموارد البشرية وتدريبهم في المنظمة.

2- تحديد رؤية الإدارة لما يستوجب أن تكون عليه الممارسات والمهام في ميدان الموارد البشرية.

3- تحديد سياسة إدارة الموارد البشرية التي ترجع إليها عند اتخاذها للقرارات، والمفاضلة بين البدائل من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

4- صياغة الخطط الإستراتيجية لتنظيم الموارد الهامة وإغلاق الفجوات والعثرات التي تحتويها، من أجل الوصول بأداء الموارد البشرية إلى مستويات تحقق أهداف المنظمة وغاياتها.

5- تحديد معايير المتابعة والتقييم التي تستند عليها الإدارة أثناء تطبيق الإستراتيجية للوصول إلى الإنجازات المراد تحقيقها.

وترى الباحثة من خلال استقراء ما سبق بأن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي الخطة المتسقة والمنسجمة مع الاستراتيجيات الأخرى في المنظمة، والتي تتكون من السياسات والبرامج التي تقوم برسم ملامح ومواصفات ومؤهلات القوى البشرية، التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها المستقبلية، والغاية منها هي إدارة وتهيئة الموارد البشرية وخلق قوة عمل فاعلة تمتلك التفكير الاستراتيجي، والتي بدورها تصبح قادرة على تحقيق المزايا التنافسية والتميز المنشود للمنظمة.

أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

تتمثل أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عند شحادة (2008، ص39) في ما يلي:

1- تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالعمل على استحواذ السياق الفكري للمنظمة، وعلى صياغة أهدافها وتقييمها للخطط والبرامج والاستراتيجيات.

2- تعمل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على توجيه الأنشطة الإدارية والتنفيذية وتعمل على تكاملها من أجل تحقيق الرؤية الشمولية للمنظمة.

3- تزيد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من درجة الرضا والدافعية لأفرادها، عن طريق توفير الفرص لهم بالمشاركة في صنع القرارات واتخاذها.

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

تختص هذه الدراسة بالإطلاع على بعضٍ من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وهي (إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية، إستراتيجية اختيار الموارد البشرية، إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية، وإستراتيجية الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية)، حيث أنها ستعود بتغذية معلوماتية كبيرة من خلال توضيح مفصّل لكل إستراتيجية على حدا وذلك على النحو الآتي:

إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية:

إن مسؤولية استقطاب الموارد البشرية في المنظمات تقع على عاتق مجموعة من الأشخاص المعنيين في إنجاح هذه الخطوة، وعلى رأسهم مدير الموارد البشرية، رؤساء الأقسام، الموظفين أنفسهم، وكذلك المتقدم للوظيفة، فهي مسؤولية مشتركة قوامها التعاون والتنسيق فيما بينهم جميعاً، فقد تفشل المنظمات في اختيار الكم والنوع من الموارد البشرية التي تحتاجها وخاصة عندما تكون خيارات الاستقطاب كثيرة جداً، لذلك يجدر بها أن تراعي أهم مدخلات عملية الاستقطاب ألا وهي التحليل الوظيفي، تصميم الوظائف، والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يحدد وجود فائض أو عجز لدى المنظمة في مواردها البشرية، حيث إن مخرجات عملية الاستقطاب هي ذاتها مدخلات عمليتي الاختيار والتعيين. (AlAzzam&Jaradat,2014,PP:16-18).

إن عملية الاستقطاب تمثل علاقة تبادلية مشتركة بين كل من المنظمة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها، من خلال استقطاب وتعيين أفضل العاملين من جهة، وبين الشخص المستقطب الذي يحتاج إلى هذا العمل لإشباع حاجاته من جهة أخرى، وفي حالة التقاء وتناغم توقعات الفرد مع توقعات المنظمة، يكون من السهل على المنظمة إتباع أسلوب الترغيب لجذب الأفراد

المؤهلين ومن ثم اختيارهم وتعيينهم، كما أن التوافق بين حاجات كل من الطرفين يعني اتساع المجال أمام المنظمة لاختيار الأفضل من بين مجموعة أكبر من الأفراد، لتحقق من ذلك ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات (عريقات وآخرون،2010، ص51).

وتُعَرف إستراتيجية الاستقطاب بأنها: "الخطة التي تهدف إلى التنقيب عن الموارد البشرية القادرة والراغبة في أداء العمل كماً وكيفاً من مصادرها المتنوعة؛ تمهيداً لاختيارها وسعياً لتحقيق التلاؤم المرجو بين متطلبات الوظائف الشاغرة ومواصفات شاغليها؛ وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة على الأمدين القصير والطويل" (Deepti,2005,P:7).

أهمية استقطاب الموارد البشرية:

أشار السالم وصالح (2006، ص82–83) إلى أهمية استقطاب الموارد البشرية المؤهلة من خلال مقولة المدير التنفيذي لإحدى الشركات الأمريكية الضخمة: "أن اللعبة الوحيدة الآن هي لعبة الأفراد، فإذا تمكنْتَ من الحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب فلن تكون هناك مشكلة بعد، ولكن إذا فشلت في ذلك فلن يكون باستطاعة أي إدارة على وجه الأرض أن تنقذ الموقف"، ومن هذه الزاوية تتبين أهمية استقطاب الموارد البشرية، والتي تتضح في النقاط التالية:

1- الاستقطاب الجيد للموارد البشرية يفسح المجال للعمل الجيد في المنظمة، وكلما ارتفع عدد المتقدمين باتت الخيارات واسعة في انتقاء الأفضل من بينهم.

2- عن طريق الاستقطاب تتمكّن المنظمة من توصيل غاياتها ورسالتها للمؤهلين للعمل، من حيث أنها تمتلك المكان الملائم لهم الذي يمكنهم من تحسين حياتهم العملية نحو الأفضل.

3- يعد نجاح عملية الاستقطاب أولى الخطوات في تشكيل قوة العمل المنتجة داخل المنظمة.

4- يساهم الاستقطاب في بناء الموارد البشرية ذات الكفاءة المرتفعة في المنظمة.

5- يعزز الاستقطاب من فاعلية المنظمة والعناصر البشرية فيها، بالإضافة إلى خفض التكاليف وجهود التدريب.

أخلاقيات استقطاب الموارد البشرية:

يوضّح (Al Azzam & Jaradat, 2014,P:19) أهمية الالتزام بأخلاقيات عملية استقطاب الموارد البشرية، وضرورة توخي الحيطة والحذر عند اللجوء إلى أي مصدر من مصادر الاستقطاب الداخلية أو الخارجية، حيث يتوجب على المنظمة أن تلتزم بصدق وكفاية المعلومات المعلنة عن الوظائف الشاغرة، وإبلاغ طالب الوظيفة بقبوله أو رفضه، وتحديد جدول زمني للاستقطاب والتعيين، كي لا يفقد طالب الوظيفة الفرص الأخرى المتاحة أمامه، وأيضاً كي لا تتأثر سمعة المنظمة نتيجة لعدم المصداقية والشفافية، حيث أنهما تعتبران من القواعد الأساسية لإنجاح عملية الاستقطاب.

مصادر استقطاب الموارد البشرية:

أجمع العديد من الباحثين ومنهم (Deepti,2005,P:17) و (Akrani, 2011,P:1) بأن المصادر التي تهتدي من خلالها المنظمة إلى أكفأ الموارد البشرية إما أن تكون مصادر داخلية أو خارجية كالتالي:

أ. المصادر الداخلية:

حّدد المعشر والهيتي (2004،ص18) و(Shafique,2012,PP:890-891) المصادر الداخلية التي تعتمد عليها المنظمات على اختلافها في استقطاب العناصر البشرية لتشمل الترقية، النقل

والتحويل، الموظفين السابقين، ومخزون المهارات الذي يتجسد بالموارد البشرية المتوفرة داخل المنظمة.

وللاستقطاب الداخلي العديد من الفوائد والمزايا التي تتمثل بتوفير فرص التقدم الوظيفي للعناصر البشرية الكفؤة داخل المنظمة وتحقيق حالات الترقية، إضافة إلى وعي ومعرفة المستقطبين من داخل المنظمة بإجراءات العمل وضوابطه، مما يؤدي إلى سرعة تلاؤم الموظف وتكيّفه مع الوظيفة الجديدة.

في حين أشار جابر (2014، ص71) إلى بعض سلبيات الاستقطاب الداخلي وتتمثل بالآتي:

1- عدم دخول دماء جديدة إلى المنظمة وبالتالي تقليل الإبداع والابتكار.

2- ترقية الموظف قد تؤدي إلى إحباط وتمرد موظفين آخرين.

3- الاستمرار في وجود شاغر.

4- عدد المرشحين محدود جداً فلا يكون هناك تنافس كبير للحصول على الترقية.

ب. المصادر الخارجية:

بيّن (Gusdrof,2008,P:5) بأن هنالك الكثير من المصادر الخارجية التي ترتكز عليها المنظمات في استقطاب العناصر البشرية، حيث تكمن تلك المصادر فيما يلي:

– **وسائل الإعلام (الإعلانات):** تعد من المصادر الأكثر شيوعاً للبحث والتنقيب عن العناصر البشرية المؤهلة بسرعة وكلفة محددة، لذا تذهب المنظمات إليها لتعلن من خلالها عن احتياجها للعناصر البشرية كي تملئ الوظائف الشاغرة لديها، ويتوفر ذلك في كافة وسائل الإعلام سواء المرئية، المسموعة، أو المقروءة.

- **طالبو العمل:** إذا احتاجت المنظمة إلى تعيين موظفين جدد تستطيع العودة إلى ملف طالبي العمل، من أجل البحث عن أفراد بالمؤهلات والكفاءات المرجوة، حيث تقوم بالتنسيق والاتصال بهم للمراجعة حسب التخصص.

- **توصيات العاملين الحاليين:** تعتبر التوصية من قبل العاملين الحاليين من أنجح الوسائل للحصول على الموارد البشرية، حيث أثبتت الدراسات أنهم يحبذون البقاء في المنظمة لفترات طويلة، ولديهم ولاء ورضا أكبر من المصادر الأخرى (عباس،2011، ص112).

- **مكاتب التوظيف:** إن العديد من المنظمات تلجأ إلى مكاتب التوظيف التي تتمكن من إمداد المنظمات بالأعداد والمؤهلات المرجوة، حيث تعتبر هذه المكاتب إحدى المصادر الفاعلة التي تعمل على تسهيل توفير الوظائف للعاطلين عن العمل، وتحقق مكاتب التوظيف أهدافها من خلال توفير فرص العمل للباحثين عنه والراغبين به وربطهم بالمنظمات التي يتوفر لديها وظائف شاغرة، مقابل أخذ مبلغ متفق عليه مسبقاً.

- **مؤسسات التعليم العالي ومراكز التدريب:** حيث تعتبر مصدراً خارجياً جيداً لاستقطاب الأفراد وبالأخص للمراكز الإدارية والفنية التي تتطلب الخبرة العملية لسنوات طويلة، حيث تقوم المنظمة بنشر إعلاناتها في الجامعات والكليات والمعاهد ومراكز التدريب، للبحث عن العناصر البشرية التي تحمل التخصصات التي ترغبها المنظمة، من أجل استقطاب المتفوقين من الخريجين في الجامعات والكليات، وأحياناً قد يلتقي مندوبو المنظمات مع الخريجين أو المتوقع تخرجهم بحيث يتوصلون مع بعضهم إلى اتفاقات للعمل وتعاقدات.

- **النقابات العمالية:** تقوم بتقديم خدماتها لأعضائها، وذلك من أجل الاحتفاظ بقوتها ومكانتها، فتحث المنظمات على اللجوء إليها والاتصال بها عند الحاجة إليها، فتعلن المنظمات

داخل النقابات العمالية عن حاجتها للموظفين، ليعلم الأعضاء بذلك من أجل الاستفادة من هذه الفرص لمن يريد التقدم لوظيفة ما.

- **الاستقطاب الالكتروني:** أشار كل من-(Verhoeven& Williams,2008,PP:364-373) و (درة والصباغ، 2008، ص220) أن هذا المصدر يعد من أحدث الطرق التي تحبذها المنظمات، لسرعتها في استقطاب كفاءات متنوعة تصب في ذات التخصص الذي تبحث عنه المنظمة، حيث يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمات عن طريق استخدام الانترنت، وهذا ما عمل على السماح لهذه المنظمات أن تستقطب أفضل العناصر البشرية من ذوي الخبرات والكفاءات في ميدان مجالاتهم، وأتاح لها فرصة الإطلاع على عدد كبير من المتقدمين للعمل والراغبين به ومن كافة أنحاء العالم.

ولابد من الإشارة إلى الفوائد والمزايا التي تمتلكها المصادر الخارجية ونحصر أهمها كما أشار لها (Mayskens et al., 2009,PP:1-2) كما يلي:

- توفير فرص عمل للعناصر البشرية من خلال فتح باب المنظمة للأفراد الذين يمتلكون المهارات والمعارف الجديدة التي لم تتوفر من قبل.
- إنشاء علاقات تعاونية تشاركية مع جهات كثيرة.
- إمكانية تبديل العادات التقليدية غير الموائمة في المنظمة.
- المصادر الخارجية قد تكون أحياناً أقل كلفة من حيث كلفة إعداد برنامج تدريبي للعاملين الحاليين من أجل تأهيلهم للتلاؤم والتكيّف مع الوظائف الشاغرة في المنظمة.

وتجد الباحثة بعد استعراض المصادر الأساسية للاستقطاب ونظراً لأن الخيارات جميعها متاحة أمام المنظمة، فمن واجب الإدارة أن تراعي إيجابيات وسلبيات كل مصدر منها تجنباً للفشل في تنفيذ هذه الإستراتيجية، ومحاولة ربط هذه المصادر بميزانيات محددة وبالأهداف

المرجوة منها، لما لذلك من عظيم الأثر لإنجاح عملية التوظيف بمراحلها المختلفة (الاستقطاب، الاختيار، والتعيين).

وترى أن إستراتيجية الاستقطاب هي الخطة التي يتم من خلالها جذب الموارد البشرية للانضمام إلى فرق العمل في المنظمة، والتي من شأنها اقتناص الكفاءات والمؤهلات القادرة على أن تنسجم مع ثقافة المنظمة وتستوعب أهدافها، وتعمل على تحقيقها بأقصر الطرق وأقل التكاليف، تمهيداً للحصول على قوى عاملة ترتقي بالمنظمة نحو التميز.

إستراتيجية اختيار الموارد البشرية:

تسعى وظيفة الاختيار إلى انتقاء أفضل المتقدمين للعمل على ضوء المواصفات التي تحتاجها الوظيفة، ليجري تعيين الفرد المناسب في العمل الذي يناسبه، فمن المعروف أن تحقيق الفرد للنجاح في عمله يتوقف إلى حد كبير على مدى ملائمة الوظيفة للمواصفات التي يمتلكها، بحيث يتسنّى له استخدام كل إمكاناته في إنجاز المهام المسندة إليه، مما يدخل السعادة إلى نفسه ويرفع من روحه المعنوية (شلتوت، 2009، ص31).

خطوات اختيار الموارد البشرية:

تسير عملية اختيار الموارد البشرية المتقدمة للعمل بمراحل وخطوات متعددة، والتي أشار إليها العديد من الباحثين ومنهم زعتري (2013، ص19-20)؛حسين وحميد (2009، ص133-134) ؛ الضمور(2008، ص55) على النحو التالي:

1- المقابلة الأولية: تعتبر المقابلة الأولية إحدى الخطوات الضرورية جداً لإنجاح عملية الاختيار، ومن أبرز خصائصها هو قصر مدتها الزمنية، أي أنها لا تستغرق سوى بضع دقائق

يتم فيها ملاحظة الجوانب المظهرية والشخصية للفرد المتقدم للعمل كالمظهر العام له، اللباقة في الكلام، التعرف على خبراته السابقة، وتعبئة نموذج طلب التعيين المعتمد في المنظمة.

2- استمارة طلب التعيين: وتتضمن عدة فقرات تم إعدادها من أجل الحصول على المعلومات اللازمة عن العناصر البشرية من كافة النواحي الهامة، كالمستوى التعليمي، الخبرات السابقة، العمر، النوع الاجتماعي، الجنسية، الحالة الاجتماعية، والعديد من الفقرات التي تختلف من منظمة إلى أخرى بحسب النموذج الذي تسير عليه المنظمة.

وأشارت عباس (2011، ص120-131) إلى الخطوات اللاحقة لذلك كالآتي:

3- اختبارات الاستخدام: تمد الإدارة بالمعلومات الموضوعية وتحدد مدى التوافق بين أداء الفرد ومتطلبات الوظيفة، حيث تتمتع هذه الاختبارات على اختلاف أنواعها بالصدق والثبات ومنها:

- الاختبارات التحريرية: وتشمل اختبارات نفسية، اختبارات الاستعداد والقابلية للتعلم، اختبارات الميول، اختبارات شخصية، واختبارات المعرفة.

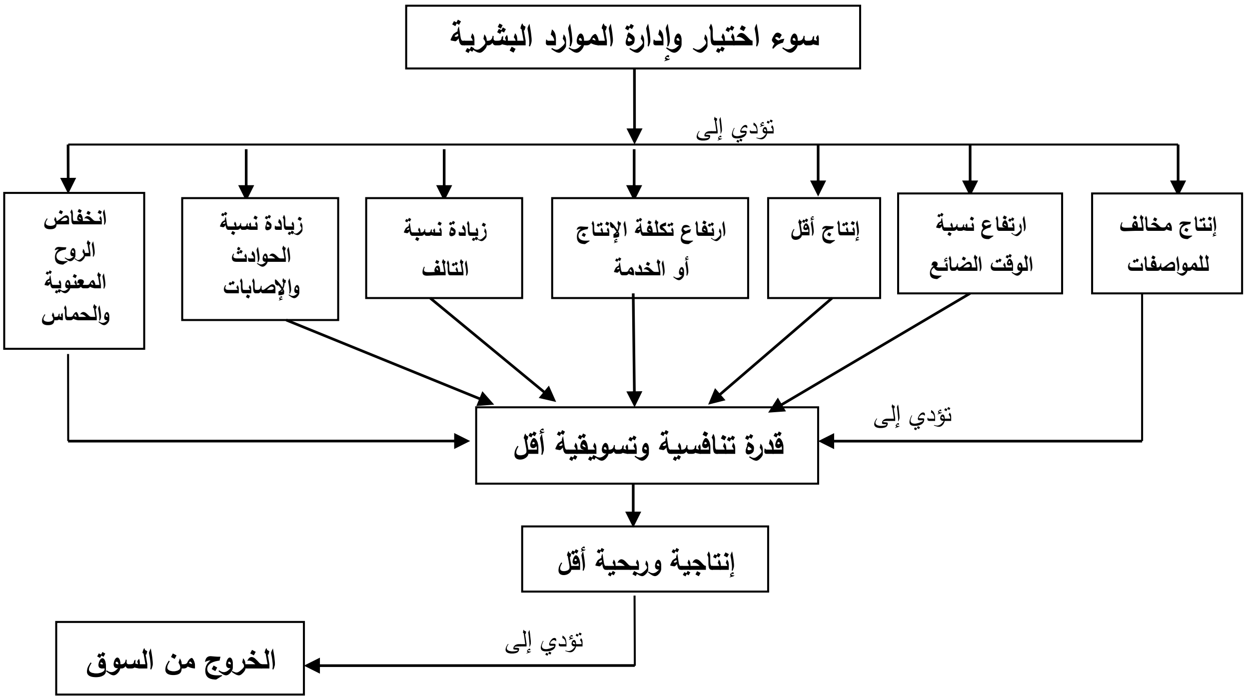
- اختبارات المماثلة في الأداء: وتشمل اختبار عينة العمل ومراكز التقييم.

4- المقابلات: ويتضح من خلالها ما لا تستطيع الاختبارات الكشف عنه، وتتم بواسطة أشخاص يمتلكون مهارات عالية.

5- الكشف الطبي والتعيين: يتم من خلال هذه الخطوة التأكد من أن الشخص المتقدم للوظيفة يتمتع بصحة جيدة تمكنه من القيام بالأعمال المسندة إليه.

وترى الباحثة بأن إستراتيجية اختيار العناصر البشرية في المنظمة هي الخطة التي ترشد أصحاب القرار إلى آلية اختيار الأشخاص من قائمة المرشحين لشغل الوظائف المتاحة، والذين يمتلكون على الأقل الحد الأدنى من المهارات والمؤهلات اللازمة لإتمام العمل وصولاً إلى الخيار الاستراتيجي الذي يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

حيث أن تطبيق هذه الإستراتيجية بعناية قد يُغني عن التبعات التي قد تتسبب بها عملية الاختيار السيء، كونه من السهل جداً اتخاذ قرار تعيين الأشخاص ولكن من الصعب الخلاص منهم، ناهيك عن التكاليف والفرص الضائعة التي قد تنجم عن ذلك. ويوضح الشكل أدناه مآل المنظمة في حال أنها لم تتقن عملية اختيار وإدارة الموارد البشرية:



الشكل رقم (2) نتائج سوء اختيار وإدارة الموارد البشرية

المصدر: جابر، نهاد، (2014)، "تطبيقات في إدارة الموارد البشرية"، دورة تدريبية في مجموعة طلال أبو غزالة للتدريب المهني، ص20.

إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية:

أن تقييم أداء الموارد البشرية هو المرآة التي تعكس الصورة الحقيقية لمستوى أداء العمل في المنظمة، حيث أن وجود نظام فعال لتقييم الأداء يشكل دافعاً للأفراد للعمل بجدية، ويتيح الفرصة أمام المنظمة لاكتشاف المواهب الخفية التي يمتلكها الأفراد والتي تعزز من الميزة التنافسية للمنظمة، كما أنها تساعد في معرفة نقاط القوة والضعف في الأداء، وتحديد فيما إذا كانت المهارات والمعارف والسلوكيات التي تمتلكها الموارد البشرية تتناسب مع المهام التي تنجزها، لما لذلك من أثر كبير على عملية التخطيط للقوى العاملة في المنظمة.(Lawrence,2004,P:1)

لذا يقوم كل مسؤول في العمل، وتحت إشراف إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء العناصر البشرية التابعة له، حيث يتم ذلك من أجل العديد من الأغراض الإدارية الخاصة كمنح الحوافز، أو لتحديد مدى الحاجة إلى التدريب والتطوير، علماً بأن أي نظام شامل لتقييم الأداء يبدأ بتحديد المسؤولين والمشاركين في عملية التقييم، ومن ثم وضع المعايير التي سيحدث على أساسها تقييم أداء العناصر البشرية العاملة، ثم مقارنة هذه المعايير بالأداء الفعلي للفرد للتوصل إلى تقييم موضوعي، وبعد إتمام عملية التقييم يتطلب الأمر إخبار العناصر البشرية بنتيجتها ليتم التعامل معها واتخاذ الاجراءات المناسبة.(القردحجي، 2013، ص26).

ويمكن تعريف إستراتيجية تقييم الأداء بأنها: الخطة التي تراقب المنظمة من خلالها التطور الحاصل في أداء وسلوكيات العاملين وفقاً لآلية تقييم موضوعية وواضحة، بهدف تغيير أساليب الاختيار والتدريب المتبعة في المنظمة، لتصل إلى موارد بشرية تتمتع بالمواصفات المرغوبة. (Sani,2012,P:10).

ويعرف الحامد (2002،ص19) أيضاً تقييم الأداء بأنه: "عملية متابعة وقياس مدى قدرة العناصر البشرية على إتمام الأهداف الوظيفية المطلوبة منهم بنجاح".

مجالات الإستفادة من تقييم أداء الموارد البشرية:

تشير عباس (2011، ص139) بأن تقييم أداء الموارد البشرية ذو أهمية قصوى كونه يعد أحد العمليات الحيوية في المنظمة، ويمكن الإفادة منه في المجالات التالية:

1- التخطيط وإعادة التخطيط الاستراتيجي: إن الخطط الإستراتيجية في المنظمة مرتبطة بالمتغيرات البيئية، وأهمها تلك المتعلقة بالموارد البشرية من حيث كفاءتهم وقدرتهم وإمكانية استخدامهم بطريقة فاعلة، لذلك فإن نتائج التقييم تعتبر مؤشرات واقعية ليتم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ضوئها.

2- تطوير الأفراد: من خلال ما يتوفر للمنظمة من معلومات حول نقاط القوة والضعف في أداء العاملين، فإنه يتسنى لها تبني الأسس السليمة في تصميم البرامج التدريبية المناسبة.

3- رفع دوافع الأفراد: إن إطلاع الأفراد على نتائج التقييم تعزز من ثقتهم بالإدارة وبعدالتها، مما يدفعهم نحو تحسين مستوى أدائهم ذاتياً ويزيد من إندفاعهم للعمل.

4- بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية: تصب نتائج تقييم الأداء في تصميم نظام عادل للحوافز، يختلف باختلاف الوظائف والمتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء تحقيقاً للعدالة ووفقاً لمهارات الأفراد وما تتطلبه وظائفهم.

وترى الباحثة بأن إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية هي الخطة التي تتعلق بقياس أداء الموارد البشرية في المنظمة من خلال فرز الكفاءات ، وتحديد أيها أكثر مساهمة في خلق القيمة المضافة الناتجة عن إبداعات وابتكارات الموارد البشرية، ومن جانب آخر تحديد المشكلات التي تتعلق بتدني مستوى أداء العاملين، وتبنّي بعض الأساليب التي تحفزهم على إتقان العمل لتحقيق الميزة التنافسية والتميز المؤسسي.

إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية:

يرى (مصنوعة،2010،ص1) أن إستراتيجية التنمية والتطوير للموارد البشرية داخل المنظمات يجب أن لا تغفل عن أهمية التكامل والارتباط بين رأس المال المادي ورأس المال البشري، باعتبارهما عنصرين أساسيين يمتزجان امتزاجاً كاملاً في تحقيق النشاط الاستراتيجي، فتحقيق المنظمات لأهدافها التنافسية لم يعد يقتصر على توافر عناصر الإنتاج التقليدية، وإنما أيضاً على المستوى المعرفي والفني الذي تتميز به الموارد البشرية فيها، فقد ثبت أن التقدم المهاري والتقني للأفراد كان السبب المباشر في تزايد الإنتاجية وتمكين المنظمات من تحقيق التميّز والريادة.

ويُعرّف التدريب بأنه: "نشاط تقوم به المنظمة بشكل متعمّد، وهو جهد تعليمي خاص يهدف إلى تطوير أداء الأفراد العاملين في الوظائف التي يشغلونها"، فالتدريب يعد من إحدى الوسائل الأساسية للتطوير في المنظمة، وأحياناً يكون التدريب الوسيلة الفريدة التي تستند عليها المنظمة لتحسين أداء العاملين، إذ لم يكن لدى المنظمة برامج خاصة بالتطوير (PRO-Skills,2006,p: 3).

أما التطوير كما يراه (Dessler, 2013, P:289) فهو: "جزء من عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي أو ما يعرف بإدارة الخلافة، والذي تعتمده المنظمة لتطوير الأفراد وتأهيلهم لشغل الوظائف في المستويات الإدارية العليا مستقبلاً".

أهمية تدريب الموارد البشرية:

ويُشير عبد الباقي (2000، ص214) إلى أهمية تدريب العناصر البشرية في المنظمات كونها تعود بعدة مزايا على الفرد والمنظمة، والتي تتمثل فيما يلي:

- تكتسب العناصر البشرية من خلال التدريب خبرات جديدة تؤهلها لتحمل مسؤوليات العمل بشكل كبير.

- تكتسب العناصر البشرية من خلال التدريب العديد من الصفات والسمات التي تمكنهم من شغل الوظائف القيادية في المنظمة.

- يعمل التدريب على زيادة ثقة العناصر البشرية بأنفسهم، نتيجة لاكتساب الخبرات الجديدة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم.

- تعمل الإدارة من خلال التدريب على تنمية كفاءات العاملين، ورفع مهاراتهم وإكسابهم مهارات سلوكية محددة تعمل على زيادة قدراتهم وتحسين العمل داخل المنظمة.

أهداف تدريب الموارد البشرية:

يشير السامرائي (2010، ص40-41) إلى إن أهداف التدريب تعني الغايات التي يسعى التدريب إلى تحقيقها، وهي تتمثل بالآتي:

1- الأهداف التدريبية الروتينية: تتجه هذه الأهداف إلى المساعدة على مواجهة المواقف الروتينية التي تواجهها المنظمة بشكل متكرر.

2- الأهداف التدريبية المتعلقة بحل المشكلات: تتجه هذه الأهداف إلى إيجاد حلول ملائمة للمشكلات التي تواجه الموارد البشرية في المنظمة، ومحاولة التعرف عليها والعمل على حلها.

3- الأهداف التدريبية الإبداعية: تعتبر هذه الأهداف من أعلى درجات الاهتمام بالممارسات التدريبية، حيث أنها تقوم بإضافة أنواعٍ وأنماطٍ جديدة لتطوير وتحسين نوعية الإنتاج لكي يتم تحقيق النتائج غير المتوقعة.

وترى الباحثة أن إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية هي الخطة التي تسهم في تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مستمر، وإعداد الموارد البشرية بالطريقة التي تطمح لها المنظمة، وإكسابهم المهارات والمعارف والاتجاهات والقيم اللازمة لرفع مستوى أدائهم الوظيفي، وكذلك سد الفجوة بين المهارات الحالية والمهارات المطلوبة أو المتوقعة لإنجاز عمل ما، لتجديد دوافعهم نحو العمل والإبتكار وصولاً إلى أفضل الممارسات التي تحقق التميز للمنظمة.

فتدريب وتطوير العاملين مهمة لا نهاية لها، وأسلوب يدعم إدارة التغيير في المنظمة للوصول إلى الخدمات المتميزة والمتطورة، ومواكبة أحدث التقنيات في ظل التطور الذي تشهده المنظمات في كافة المجالات، وبما فيها قطاع الصحة الأردني بشكل عام والمستشفيات الأردنية الخاصة بالتحديد، حيث تظهر أهمية الدور الذي يقوم به كل من التدريب والتطوير المتلازمين في تمكين الكوادر البشرية العاملة في المجال الصحي من القيام بمهامها على خير وجه، وبالتالي تقديم أفضل وأكثر الخدمات الصحية تطوراً وإتقاناً.

إستراتيجية الصحة والسلامة المهنية:

يشير (Bradley and Media,2014,P:1) إلى أن المنظمات التي ترغب في الوصول إلى إدارة ناجحة ومتميزة لأعمالها الداخلية والخارجية، عليها أن تركز اهتماماتها بالدرجة الأولى على توفير بيئة صحية سليمة وآمنة، لتواجه من خلالها كل ما سيتعرض له العامل من حوادث وإصابات وأمراض بدنية، نفسية، وعقلية، أو أي تغيّرات تنظيمية، اقتصادية، وتكنولوجية قد تهدد قدراته في إنجاز أعماله، والتي قد تنعكس بشكل سلبي على أدائه داخل المنظمة حيث ينجم عنها القلق والتوتر والخوف.

فتُعّرف الصحة والسلامة المهنية في المنظمة أو ما يُسمى بالبيئة الآمنة بأنها: "بيئة العمل التي تمتلك الشروط الهامة والضرورية لتوفير أسس الصحة والسلامة لعامليها"، بمعنى أنها البيئة التي تحافظ على العناصر البشرية وتحميها من احتمالات وقوع الحوادث والإصابات المرضية، لتصل بذلك إلى بيئة عمل صحية خالية من الأمراض "(Dyson,2005,P:9).

أهمية إدارة برامج الصحة والسلامة المهنية:

تطرّقت هدار(2012، ص7) إلى ذكر أهمية إدارة الصحة والسلامة في المنظمة للأسباب التالية:

1- تقليل تكاليف العمل: تعمل الإدارة الناجحة على تفادي وقوع المنظمة في العديد من المشاكل المتمثلة بالحوادث والإصابات والأمراض، لاعتبارها أمور تكبد المنظمة تكاليف مادية ومعنوية هائلة نظراً لما تقدمه من تعويضات مدفوعة للعناصر البشرية العاملة فيها، مما يعمل أيضاً على تعطيل العمل بسبب شخص واحد.

2- توفير بيئة عمل سليمة وآمنة وذات مخاطر قليلة: من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية أيضاً تهيئة المكان الملائم والخالي من المخاطر المهنية، التي تتسبب للأفراد العاملين بمختلف الإصابات والأضرار الجسيمة أثناء تأديتهم لأعمالهم، بحيث باتت هذه المسؤولية متزايدة جداً في عصر يسوده التطور التكنولوجي وخاصة في المنظمات الصناعية.

3- توفير نظام عمل ملائم: عن طريق توفير المعدات والأجهزة الوقائية، واستخدام القوائم النظامية المتعلقة بأية حادثة أو إصابة أو مرض.

4- تقوية العلاقة الإنسانية بين الإدارة والعناصر البشرية: حيث إن إتاحة الحماية لهم والاهتمام بهم من قبل الإدارة سوف يشعرهم بمدى أهميتهم في المنظمة، مما يوثق جسور التعاون والمشاركة بينهم وبين إدارتهم.

5- اكتساب السمعة الجيدة بين المنافسين: إن الإدارة الجيدة تخلق السمعة الجيدة من خلال تفعيلها لبرامج السلامة المهنية والصحية، وتعتبر أيضاً سبباً في نجاح استقطاب الأفراد المؤهلين والاحتفاظ بهم.

وترى الباحثة أن إستراتيجية الصحة والسلامة المهنية هي الخطة التي توفر للعاملين الحماية والوقاية من مسببات الضرر، وتساعدهم على توخي الحذر وإتباع قواعد السلامة العامة أثناء قيامهم بالمهام المسندة إليهم، للتقليل من الإصابات والحوادث للحفاظ على حياتهم وعلى نوعية الخدمة التي تقدمها المنظمة.

ولعل هذه الإستراتيجية من أكثر الاستراتيجيات أهمية بالنسبة للقطاع المبحوث وتلامس صلب طبيعة النشاط الذي يمارسه، حيث أن هناك طرقاً عديدة تتبعها المستشفيات لضبط العدوى حمايةً لكافة أصحاب العلاقة في المنظمة، من خلال إجراءات صارمة في إجراء الفحوصات الطبية للعاملين، والاهتمام بتوثيق الحوادث في بيئة العمل وكتابة تقرير لكل حادث (Incident Report) الأمر الذي يعزز من الآليات المتبعة للحفاظ على سلامة مقدمي وطالبي الخدمة على حد سواء، وكذلك بمتابعتها الحثيثة مع وزارة الصحة لكل ما هو جديد لإتباع الأساليب الوقائية فيما يتعلق بالأمراض المعدية والسارية المنتشرة في كل موسم، بالإضافة إلى الاهتمام بتوزيع النشرات التعريفية والوقائية في كافة أقسام المستشفيات.

المبحث الثالث: التميز المؤسسي

تمهيد:

في عالم أصبحت فيه التكنولوجيا والمعرفة ثروة لا تنضب، ومصدر للإبداع والابتكار قابل للتشكيل والتكيّف مع منظمات الأعمال على اختلاف مجالات عملها، بات لكل منظمة ما يميّزها فليس هناك منظمة تخلو من عوامل ومقومات تحقيق التميز المؤسسي، فكل منظمة تمتلك مزيجاً من الآليات والكفاءات البشرية التي تمكّنها من أن تكون اسماً لامعاً في ميدانها، تخدم من خلاله جميع المعنيين بنشاطها سعياً لتحقيق مكانة تنافسية يصعب اللحاق بها من قبل المنافسين الآخرين.

فظهر مفهوم التميّز في أجندة المنظمات الرائدة ليأخذ نصيباً وافراً من الاهتمام، وتأكيداً على ذلك وحتى ننفي ضحالة الاهتمام به أكدت العديد من المنظمات حرصها على نيل جوائز التميز، وذلك بتكريس جهودها واهتماماتها وُجلّ مواردها لبلوغه وتطبيق معايير أبرز النماذج العالمية للتميز التي تمكنها من الارتقاء بأدائها نحو الأفضل للحصول على نتائج مستدامة.

حيث أضحت معايير التميز تتصدر قائمة الأهداف التنظيمية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، الأمر الذي استوجب تكاتف وتضافر الجهود من قبل القيادات الإدارية والوحدات التنظيمية، لتحقيق التقدم وإحرازه بالسرعة والمرونة التي تسمح لهذه المنظمات بمواجهة التحديات العالمية الجديدة، التي تتعلق بإدارة عملياتها فهناك تحدياً كبيراً لمقابلة ازدياد طلبات العملاء واختلاف احتياجاتهم وتوقعاتهم، واشتداد المنافسة في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة في بيئة الأعمال، مما دفع تلك المنظمات إلى استحداث أنماط وأساليب إدارية لمواجهة تلك التغيرات ومن هذه الأساليب: إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)، إعادة هندسة العمليات (Business Process Reengineering)، ستة سيجما (Six Sigma)، والكثير من الأساليب التي من شأنها أن تحقق التميز الذي تتطلع إليه المنظمات (آل مزروع، 2010، ص2).

المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)* ونموذج التميز الأوروبي:

أنشأت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة نموذجاً للتميز عام 1991، وذلك لاستحداث نموذج يجمع بين إيجابيات نموذج مالكوم بالدريج الوطني الأمريكي، ونموذج ديمنغ للجودة الشاملة، حيث تم إجراء مسحاً اجتماعياً شمل ألف فرد في (14) شركة من الشركات الأوروبية الكبرى للوصول إلى نموذج أوروبي للتميز، والذي اعتبرته المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) أداة عملية من شأنها أن تمكن المنظمة من إيجاد نظام إداري مناسب لها، يهدف إلى تحديد الفجوات والعمل على إغلاقها ووضع الحلول المناسبة لها (Antonaras et al.,2009, P: 5).

مفهوم التميز المؤسسي:

تعرّف المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) التميّز بأنه: "الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة، وتحقيق نتائج ترضي مختلف الأطراف من الزبائن، العاملين، المساهمين، النقابات العمالية، المجتمع، المزودين، المنافسين، والحكومة، ...إلخ، وتنسحب هذه الممارسة الباهرة إلى مجموعة من العوامل كالقيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية والمادية والمالية والعمليات الداخلية المختلفة ونظم المعلومات وغيرها" (شوقي،2010، ص3).

ويرى (Al Dhaafri et al.,2014, P:158) أن التميز المؤسسي: "هو النتيجة المرجوة من إتباع الاستراتيجيات والممارسات الفاعلة، حيث أن تنفيذها بطريقة مميزة يضمن تحقيق أفضل أداء تنظيمي يميز المنظمة عن غيرها في نهاية المطاف".

---

*EFQM: European Foundation of Quality Management

ويعرّفه (Excellence Canada, 2011, P:4) بأنه: "إتباع نهج متوازن لإدارة المنظمة بطريقة من شأنها أن تلبي وتشبع احتياجات ورغبات كافة أصحاب المصالح في المنظمة وأن تتجاوز توقعاتهم، والعمل على دوران عجلة التحسين المستمر في المنظمة إلى المالا نهاية، من خلال تضافر جهود العاملين وتسخير كافة الموارد لبلوغ التميز".

وتعرف الباحثة التميّز المؤسسي بأنه قدرة المنظمة على إبهار العملاء وكافة أصحاب العلاقة وكسب ولائهم من خلال خلق الفرص والاختلاف عن الآخرين في تلبية حاجاتهم، لتحصد بذلك أداء متفوقاً ونتائج مبهرة متصاعدة تميزها عن باقي المنظمات سواء كانت هذه المنظمات حكومية أو خاصة.

خصائص التميز المؤسسي:

تطرقت المغازي (2013، ص10) إلى توضيح خصائص التميز المؤسسي كما وضحها النموذج الأوروبي للتميز، والتي يمكن اعتبار توفرها دليلاً على تحقيق التميز المؤسسي:

1- تحقيق رضا العملاء والمستفيدين: تعمل المنظمات المتميزة على تقديم قيمة مضافة للعملاء والمستفيدين عن طريق إدراك احتياجاتهم وفهم متطلباتهم وتلبيتها.

2- التنمية المستدامة: للمنظمات المتميزة أثر إيجابي على البيئة المحيطة بها، وذلك عن طريق تطوير أدائها وتميزه، والذي يساهم في تحقيق التنمية المستدامة في كافة النواحي الاجتماعية والاقتصادية والبيئية في المجتمع الذي تعمل به.

3- تحسين القدرة التنظيمية: تعمل المنظمات المتميزة بشكل دائم على تحسين قدراتها وتعزيزها، عن طريق الإدارة الفعالة والمؤثرة على التغيير داخل الحدود التنظيمية وخارجها.

4- تحفيز الإبداع والابتكار وتبنيه: تعمل المنظمات المتميزة على ابتكار العديد من القيم للوصول إلى مستويات الأداء المتميز، عن طريق التطوير المستدام، تحفيز الإبداع، وخلق بيئة تهدف باستمرار إلى تبني كل ما هو جديد.

5- الالتزام برؤية ورسالة المنظمة: تتمتع المنظمات المتميزة بوجود قادة إداريين ذوي رؤية مستقبلية يسعون لتحقيقها، عن طريق الالتزام برسالة محددة نحو بيئتهم المحيطة بهم هدفها الاحتفاظ بالعملاء وتلبية احتياجاتهم.

6- التخطيط الاستراتيجي المرن: تمتلك المنظمات المتميزة القدرة على الاستجابة بكفاءة وفاعلية للفرص المتميزة، والبعد عن التهديدات أو التعامل معها بشكل يخدم مصالحها، ويجعل من تلك التهديدات والحواجز فرصاً متميزة ينبغي السيطرة عليها وتطويعها.

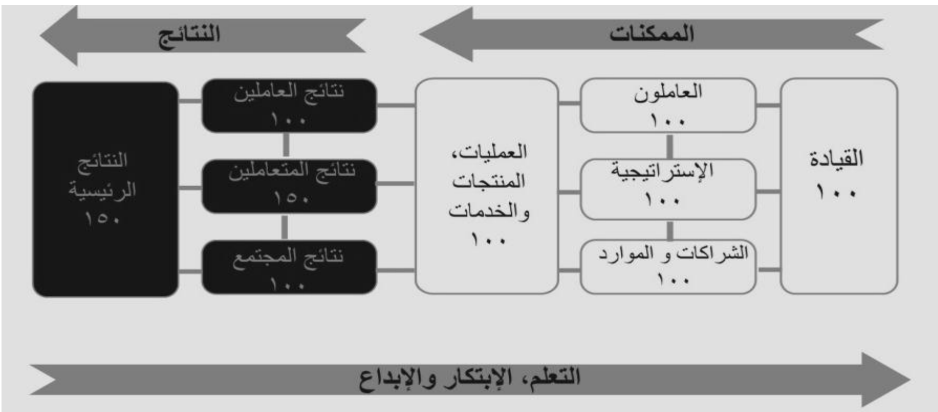
7- النجاح عن طريق إطلاق مواهب الأفراد: تعمل المنظمات المتميزة على تقدير مواهب العاملين بها، حيث أنها تحثهم على تفجير طاقاتهم ومواهبهم من خلال إيجاد بيئة ثقافية هادفة، وانطلاقاً من إيمانها الراسخ بأن نجاح المنظمة يقف على تحقيق طموحات العاملين والمنظمة معاً.

8- الحفاظ على التميز والتمسك به: تطمح المنظمات المتميزة إلى تحقيق نتائج عالية، من أجل تلبية متطلبات أصحاب المصالح على الأجلين القريب والبعيد ضمن نسق البيئة الذي تعمل به.

معايير التميز المؤسسي:

إن أغلب الأدبيات الإدارية أجمعت على ضرورة أن تأخذ المنظمات بمبادرة اعتماد معايير الأداء التنظيمي المتميز، بعد أن حققت العديد من المنظمات نجاحات متميزة عبر التزامها بهذه المعايير (زريق، 2009، ص26)، فهناك عددٌ من المعايير المنبثقة عن نماذج التميز العالمية أبرزها النموذج الأوروبي للتميز الذي أنشأته المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، وهو النموذج الذي تعتمده جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص لتقييم أداء المنظمات الأردنية الخاصة وتحديد مستوى التميز فيها.

وتستطيع المنظمات من خلال هذا النموذج تطوير معادلة رابحة لخلق ميزة تنافسية تقودها إلى التميز، ويتكون هذا النموذج من تسعة معايير وهي: (القيادة، الأفراد، الإستراتيجية، الشراكة، العمليات والمنتجات والخدمات، نتائج الأفراد، نتائج العملاء، نتائج المجتمع، والنتائج الرئيسية) حيث أنها مصنفة تحت خانتين، الخانة الأولى: الممكنات (كيف نقوم بالأشياء؟) الخانة الثانية: النتائج (مخرجات نستهدفها، نقيسها، وننجزها)، ويبين الشكل التالي هذه المعايير حيث تشير الأسهم إلى الطبيعة الديناميكية للأعمال، وتوضح أن التعلم والابتكار يساعد القادة على تحسين المسببات وللحصول على نتائج أفضل (العايدي، 2009، ص9).



الشكل رقم (3) معايير التميز المؤسسي

المصدر: الموقع الالكتروني لجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص

وقد تناولت الدراسة الحالية بعض المعايير دون غيرها، حيث ارتأت الباحثة تسليط الضوء عليها ودراستها عن كثب والتي تتمثل في (القيادة، إستراتيجية المنظمة، العمليات، النتائج (نتائج الأفراد، نتائج العملاء، نتائج المجتمع) والتي جاءت على النحو الآتي:

1) القيادة:

تعتبر القيادة العليا في أي منظمة من العوامل الداخلية المؤثرة في تحقيق التميز، نظراً لقدرتها على تعزيز مفاهيم التميز ضمن رؤية ورسالة المنظمة وقيمها والعمل على نشرها بين كافة العاملين (Zairi,2008,P:6)، وللقيادة دور بارز في تحسين الجودة من خلال الموارد البشرية، فالمنظمة التي لا تكترث ولا تأبه بشأن مواردها البشرية ورفاهيتهم في العمل، لن تحصل على القيمة المضافة التي كانت تتوقعها من أدائهم، وذلك حتماً سيؤثر على جودة الخدمة وعلى مستوى الإنتاجية، لذلك تقع مسؤولية التميز على القيادة كونها هي الموّجه والداعم الذي يقود الموارد نحو الأداء المتميز للحصول على مخرجات تجلب الفخر للمنظمة (Al-Momani,2012,P:970).

ويرى الفضلي (2014، ص6–9) من الناحية العملية أن القيادة العليا خلال مسيرتها في نشر ثقافة التميز في المنظمة، تحتاج إلى جهد مكثف لتتمكن من تطبيق هذا المفهوم، خصوصاً لأنه على ارتباط بمعايير عالمية متفق عليها، مما يستدعي ذلك بالضرورة قيام القائد في المنظمة بتهيئة الظروف المناسبة للتطبيق، والعمل على توفير كافه سبل الدعم التي تحقق نشر هذه الثقافة تبعاً لآليات معينة تتضمن بين طياتها العديد من الآليات الفرعية، حيث يتضح دور القائد في النقاط الآتية:

1- المجهود الذي يبذله القائد نحو تحفيز ومكافأة وتقدير انجازات الموارد البشرية، وذلك عن طريق منح الحوافز بالأسلوب والتوقيت الملائمين وبما يتفق مع التقييم العادل للأداء.

2- محافظة القائد على إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة مع الموارد البشرية من مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، والنقاش والتحاور معهم وتلبية مطالبهم والوفاء باحتياجاتهم، وذلك عن طريق سياسة "الباب المفتوح" وتفعيل قنوات الاتصال من خلال اللقاءات والاجتماعات الدورية، حيث أن تبادل المعلومات بهذه الطريقة يعزز من فاعلية المنظمة ويساعدها في التوصل إلى اقتراحات وحلول إبداعية جديدة.

3- أن يكون للقائد دور فعال في تنمية وتطوير الموارد البشرية، وذلك من خلال الدورات التدريبية الداخلية والخارجية، والمشاركة الجادة في المؤتمرات والندوات مما يكسبهم المرونة في التعامل مع أي ظرف طارئ قد يواجه المنظمة.

4- تحفيز القادة للموارد البشرية التابعة لهم على أن يكون لهم دور فعال في عمليات التطوير والتحسين المستمر، من خلال تفويض الصلاحيات والتمكين الوظيفي للموارد البشرية عبر تبني نظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة لإعداد وتنمية الصف الثاني في المنظمة.

5- أن يعمل القائد على تخريج جيل من القادة القادرين على تحمل المسؤولية وفق منهجية علمية وهو ما يعرف بإدارة الخلافة، بحيث يكونوا على علم ودراية بالأخطاء ونقاط الضعف الحالية وكيفية التعامل معها، وبالتالي يتمكنوا من التنبؤ بالمشكلات قبل حصولها واستشراف المستقبل.

6- قيام القادة بتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يتوافق مع الخطة الإستراتيجية.

7- مراعاة أسس اختيار الموظف بحيث يتم انتقاء أكثر الموظفين كفاءة وملائمة للعمل في الوظائف الإشرافية بما يحقق الشفافية والعدالة.

8- العمل على ربط الأهداف الفردية ومبادرات فرق العمل (الإدارات) مع الغايات والأهداف الإستراتيجية المنشودة للمنظمة، والعمل على تدقيق ومراجعة وتطوير هذه المبادرات بشكل منتظم.

وترى الباحثة أن القيادة العليا هي روح التميز المؤسسي، وأداة التوجيه السليم للموارد البشرية وكافة الموارد في المنظمة، والتي تعمل على تهيئة الظروف المناسبة لبلوغ التميز ونشر ثقافته وفق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، فنجاح المنظمة مرتبط بنجاح قادتها.

2) إستراتيجية المنظمة:

إن عملية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها أمر في غاية الأهمية، فهو يرتبط بنتائج مالية وأخرى غير مالية تمس المنظمة، أما فيما يتعلق بالنتائج المالية فتبين أن المنظمات التي تخطط استراتيجياً تحقق نتائج مالية أفضل من تلك لا تعير التخطيط الاستراتيجي أي اهتمام، ويشير بعض الكتاب إلى أن هناك أكثر من مائة ألف شركة تفشل سنوياً في الولايات المتحدة وتنتهي إما بالإفلاس أو الإغلاق أو التصفية ناهيك عن القضايا العالقة في المحاكم، حيث يعزى ذلك الفشل إلى إهمال التخطيط الاستراتيجي وكذلك ضعف الاستراتيجيات المتبعة (David,2011, PP:49-50).

أما النتائج غير المالية فتنعكس إيجاباً على العاملين في المنظمة التي تمتلك نظرة إستراتيجية، من خلال تعزيز قنوات الحوار والاتصال بينهم وبين إداراتهم، وتفعيل مشاركتهم في وضع إستراتيجية المنظمة وتنفيذها وتقييمها، فيزيد ذلك من شعورهم بالولاء والانتماء ويطوّر من مهاراتهم العملية كونهم شاركوا في عملية التخطيط الاستراتيجي وإنتاج الاستراتيجيات الفاعلة (درة، وجرادات، 2014، ص37)

يشير (غانم،2010، ص18-20) إلى ضرورة أن تتضمن الإستراتيجية تحديداً واضحاً لعوامل نجاح المنظمة، وليكن ذلك من خلال تحديد الفرص الحالية والمستقبلية وتوافقها مع الرؤية والتوجه المستقبلي للمنظمة، كي تتمكن من تجسيد مفاهيم التميز عبر أفضل الممارسات، ولتضمن تحقيق التوازن بين متطلبات وتوقعات جميع المعنيين، وكذلك الاستمرار في وضع سيناريوهات وخطط بديلة لتكسبها بذلك المرونة المطلوبة في إدارة التغيير والمخاطر.

وترى الباحثة أن إستراتيجية المنظمة: هي خطة بعيدة الأمد ذات رؤية مستقبلية واضحة يتم تطويرها بما يتماشى ويخدم كافة أصحاب المصالح في المنظمة، بطريقة تستثمر كافة موارد المنظمة وتوّجه عملياتها نحو تحقيق المخرجات الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية، للسير قدماً نحو التميز المنشود.

3) العمليات:

كون المنظمة تمتلك رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، فإنه من السهل ترجمتها من المستوى الاستراتيجي إلى المستوى التنفيذي، وأولى خطوات تحقيق ذلك هو التعرف على القنوات الأساسية التي ستقوم عليها المنظمة، والتي تكون بمثابة اللبنة الأساسية التي تتبع منها كل نشاطاتها وانجازاتها، ليتم بعد ذلك المباشرة بالتخطيط لعمل تلك القنوات حيث تبدأ مهمة تخطيط (تصميم) العمليات، والتي ستوضح نقاط الارتباط بين العمليات والأهداف الإستراتيجية، وأيضاً بين كل عملية وأخرى حتى تبرز خارطة العمليات، وتتحدد الأعمال والنشاطات ذات الأولوية (أي الأعصاب الحساسة) في نسيج عمليات المنظمة (الخالدي، 2012، ص59).

إن منظمات الأعمال التي تسعى إلى تحقيق التميز تقوم بتصميم وإدارة عملياتها وتحسين منتجاتها وخدماتها باستمرار، لإضافة مزيد من القيمة لصالح المتعاملين والأطراف المعنية الأخرى، وذلك عبر إتباع أسلوب واضح للعمليات الرئيسية لتنفيذ إستراتيجية المنظمة، وإدارة

العمليات من بدايتها إلى نهايتها بما في ذلك العمليات التي تتخطى حدود المنظمة، والتي تشمل إدارة وتحسين العلاقات مع العملاء وغيرهم من أصحاب العلاقة في المنظمة (العايدي، 2009، ص13–14)، ويضيف (Harrington,2006,P:1) أن المنظمة المتميزة تحتاج إلى إدارة عملياتها وتحسينها بشكل مستمر، بحيث ترتفع كفاءة وفاعلية العمليات فيها بمعدل 15% سنوياً وذلك من خلال التزامها باستخدام الأدوات الصحيحة مثل تصميم التجارب، إجراء الدراسات، تحليل الأسباب الجذرية، إنشاء حلقات الجودة، إتباع أسلوب الإنتاج الآني (Just in Time) وغيرها الكثير من الأساليب التي من شأنها أن تحسن عمليات المنظمة وصولاً إلى التميز.

وترى الباحثة أن العمليات من أهم مسببات التميز في المنظمة وتتمثل بسلسلة من الإجراءات والأعمال، التي تمكّن المنظمة من تحويل مواردها المختلفة إلى مخرجات أو نتائج ذات جودة عالية تلائم احتياجات ومتطلبات كافة أصحاب العلاقة، وتتجاوز توقعاتهم للوصول إلى أداء متفوق لا يضاهي المنافسين.

4) النتائج (نتائج الأفراد، نتائج العملاء، ونتائج المجتمع):

سيتم التطرق إلى نتائج التميز التي تناولتها الدراسة الحالية وتأتي بشكل مفصل على النحو التالي:

أ. نتائج الأفراد:

يشير(Jeet & Sayeeduzzafar,2014,PP:62-63) أن الأفراد هم مصدر الميزة التنافسية المستدامة في المنظمة، والتي يتم تحقيقها بانتهاج المنظمة لسياسات فاعلة لاستثمار مواردها البشرية، والتي على إثرها سيصل العاملين إلى الرضا الوظيفي الذي يؤثر بشكل إيجابي ومباشر على جودة الإنتاجية، الربحية، وتحقيق نتائج أداء مبهرة.

وتوضح معايير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص نتائج الأفراد كنتيجة أساسية للتميز الذي تهدف المنظمات إلى تحقيقه، وذلك من خلال العمل على تطوير مؤشرات لقياس أداء الأفراد العاملين لديها، والوقوف على تلك النتائج التي تصب في نتائج المنظمة بأكملها، فالمنظمة المتميزة هي التي تتنبأ بنتائج أفرادها ومن ثم تقيسها وفقاً لمعايير واضحة لمعرفة أين هي من تحقيق هذه النتائج، وأيضاً من خلال مقارنة أدائها مع المنظمات المنافسة كمرجعية أساسية في تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء لتعزيز نتائجها القادمة، ولتحقيق هذه النتائج المتصاعدة للأفراد العاملين في المنظمة لابد من الاهتمام بآرائهم واقتراحاتهم من خلال إجراء المسوحات، مجموعات التركيز، المقابلات، والتقييم والتي بدورها تساعد على تفعيل قنوات الاتصال، وتعزيز مشاركتهم في صنع القرار، الأمر الذي يؤثر على جودة الخدمات المقدمة للعملاء ويصب في مصلحة جميع أصحاب العلاقة في المنظمة (الموقع الإلكتروني لجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص)

ب. نتائج العملاء:

تعد جودة الخدمة التي تقدّم للعملاء أحد أهم المقاييس لمعرفة مستوى الأداء في المنظمات الخدمية، وبالتالي تساهم في معرفة مستوى رضا العملاء وهو ما ترنو إليه المنظمة الناجحة، والتي تعمل بشكل دوؤب لإيجاد أفضل الطرق لتقديم خدمات تحصد بها ولاء العملاء، لذلك فإن نتائج العملاء تتجلى بمدى إدراكهم لجودة الخدمة المقدمة لهم وبين الخدمة المتوقعة، وذلك بإجراء العميل لمقارنة عقلية سريعة بينهما ومن ثم التعبير عن مستوى الرضا عن الخدمة المقدمة له (Kotler &Keller, 2006, P: 424).

وتوضح "موسوعة خدمة العملاء ورعاية الزبائن الالكترونية" الصادرة عن الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، أن مفهوم التميز في خدمة العملاء هو: "تقديم الخدمة بشكل

يفوق توقعات العميل". وفيما يلي بعض الخصائص التي تعبّر عن حالة التميز في الخدمة (الموقع الالكتروني للأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي):

1- إن التميز في تقديم الخدمة يكمن في إحساس عميق داخل العميل، يشعر به ويتفاعل معه بكل حواسه ومشاعره بشكل إيجابي فعّال أكثر مما هو متوقع تجاه الخدمة المقدمة له.

2- إن التميز في تقديم الخدمة يمكن أن يشعر به العميل في حال تلقي جزء صغير من الخدمة، وليس من الخدمة بشكل كامل.

3- إن التميز ينفذ بشكل سريع وبمجرد إحساس العميل به، فانبهار العميل بالخدمة ينتهي بانتهائها.

4- إن هذا التميز في الخدمة نابع من الخبرة الشخصية للعميل، فكل عميل يصل إلى حد معين من الانبهار يختلف عن غيره، ولربما لا يكون سبباً لانبهار عميل آخر وقد لا يُصدِر نفس الحكم على الخدمة بأنها متميزة.

وترى الباحثة أن نتائج العملاء هي السبب في استمرار المنظمات بشكل عام والمستشفيات الخاصة بالتحديد في تقديم وتطوير خدماتها، فالمنظمة المتميزة هي التي تحقق مستوى عالٍ من رضا المراجعين والمرضى وكافة أصحاب المصالح على اختلاف حاجاتهم، مما ينعكس إيجاباً على مستوى ولائهم للمنظمة، ويقلل من نسبة الشكاوى المقدمة من قبلهم على جودة الخدمات، الأمر الذي يعزز من سمعة المنظمة ويزيد من نسبة إشغال الأسرّة، وبالتالي يدعم المكانة التنافسية بين المنافسين ويحقق الربحية العالية.

5) نتائج المجتمع:

إن خلق نتائج مذهلة هو شعار رحلة التميز التي تقودها المنظمات الرائدة، فنتائج المجتمع هي جزء لا يتجزأ من النتائج التي تقدمها المنظمة المتميزة لكافة أصحاب المصالح، حيث توضح (Al Damen,2009,P:219) أن مسؤولية المنظمات تجاه المجتمع والمحافظة على السلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة من الاعتبارات الهامة لبلوغ التميز المؤسسي، كما ويمكن اعتبارها عناصر ذات أهمية كبيرة تعود بالنفع على المنظمات في المدى البعيد، مما يعزز من صورتها في المجتمع ويكسبها موقعاً تنافسياً مميزاً.

أما (سويدان وحداد، 2006، ص12) فيوضحان الأبعاد المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل به وهي ذات أبعاد أربعة تتمثل فيما يلي:

1- البعد الاقتصادي: والذي يتمثل في تحقيق الأرباح وتعظيم عوائد الاستثمار للمساهمين، فضلاً عن تأمين العمل المناسب ضمن بيئة عمل ملائمة وتوفير فرص العمل لأفراد المجتمع.

2- البعد القانوني: ويتمثل في التزام المنظمات بالقوانين واللوائح والأنظمة والتشريعات، بالإضافة إلى أن تكون مخرجاتها غير ضارة بالمجتمع أو البيئة.

3- البعد الأخلاقي: وهو الالتزام بالمبادئ والمعايير الأخلاقية التي تحدد السلوك المقبول في المجتمع.

4- البعد الإنساني: ويتمثل في المساهمة في تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع، وفي هذا الصدد تقوم العديد من المنظمات بالمساهمة في الكثير من القضايا الإنسانية والاجتماعية، مثل: استخدام مواد صديقة للبيئة، التبرعات لأوجه الخير المختلفة من منتجاتها، دعم البحوث الطبية، التبرع بالأدوية للمحتاجين، ودعم العمل التطوعي في المجتمع.

وترى الباحثة أن النتائج (نتائج الأفراد، نتائج العملاء، ونتائج المجتمع): هي الأهداف أو المخرجات التي تسعى المنظمة المتميزة إلى تحقيقها، حيث تنصب اهتماماتها حول تحسين أداء العاملين (الأفراد) لديها وتحقيق الرضا الوظيفي لهم، لينعكس ذلك إيجاباً على عملائها من خلال تقديم الخدمات ذات الجودة العالية التي تلاقي استحسانهم، وتكون على مستوى رفيع من الإتقان مما يزيد من ولائهم للمنظمة، وذلك حفاظاً على العملاء الحاليين وسعياً لجذب عملاء محتملين، وعلى مستوى أعم فإن نتائج التميز تمتد لتصل إلى المجتمع وتتمثل بمساندته ودعم أفراده عن طريق تفعيل مفاهيم المسؤولية الاجتماعية والسلوك الأخلاقي، فبذلك تعظم المنظمة مكانتها وميزتها التنافسية في ميدان المنافسة لتكون الخيار الأول للعملاء وكافة أصحاب المصالح بلا منازع.

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي:

إن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعتبر نبض المنظمة المتميزة، وذات أثر كبير في تصويب أوضاع الموارد البشرية فيها، واتخاذ إجراءات حاسمة للانتهاء من مرحلة التوظيف العشوائي وإجراءات التدريب اللامنهجية التي كانت تعمل بها الإدارات السابقة لعقود خلت، والتي لا تعود على المنظمات إلا بالعبء المادي وبتأخيرها عن مواكبة مستجدات ميدان المنافسة، فإتباع الاستراتيجيات الواضحة في إدارة الموارد البشرية أكسب المنظمات الأهمية الخاصة والمكانة المتميزة، كونها السبيل في الحصول على موارد بشرية متعددة المهارات مطابقة للمواصفات التي تحتاجها المنظمة في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، فالموارد البشرية هي أداة المنظمة الحقيقية في بلوغ التميز فهم القادة، ووسائل تنفيذ الإستراتيجيات، والميزة التنافسية بحد ذاتها في المنظمات الرائدة، فكل عمليات المنظمة مرتبطة بأداء العنصر البشري وليس هناك نشاطاً في المنظمة يخرج عن نطاق مسؤولياته، حتى التكنولوجيا المستخدمة وإن كانت مصدراً للتميز إلا أنها من صنع الإنسان ولن تمنحنا إلا مخرجات من إبداعات وابتكارات العقل البشري، الأمر الذي لفت الأنظار وأوجد أهمية تبني استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتصبح المنظمة كلاً متكاملاً ومنظومة محكمة في مواجهة التحديات الراهنة والحفاظ على نتائجها مهما تذبذبت البيئة من حولها، وحتى تستجيب لتوقعات العملاء وكافة أصحاب العلاقة باحترافية ومهارة تجعل منها المقصد الأول بالنسبة لهم، فالمنظمة المتميزة هي التي تعلم أنها ليست وحدها في ميدان التنافس، وبالتالي تحدد مواردها البشرية بصورة إستراتيجية كي تكون أقدر على وضع تصورات مستقبلية وخطط تنموية تتعلق بطبيعة كوادرها وهياكلها التنظيمية التي من شأنها أن تصنع منظمة رائدة متميزة تصب جهودها لإرضاء كافة أصحاب المصالح على حد سواء.

وجاءت العديد من الدراسات التي أكدت العلاقة التي تربط ما بين استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية وسبل تحقيق التميز المؤسسي ومنها على سبيل الذكر لا الحصر:

1- دراسة (Sabarirajan and Geethanjali, 2014) التي أشارت إلى أن هناك علاقة مباشرة بين ممارسات الموارد البشرية وإنتاجية الموظفين في الشركات الصناعية، وأن أهم ممارسات الموارد البشرية كانت (التحفيز، والتخطيط) بالإضافة إلى جودة حياة العمل التي كانت عامل رئيسي في زيادة الإنتاجية (نتائج الأفراد).

2- دراسة (عبد القادر، وأبوسن،2012) إلى أن هناك علاقة بين نقص الكوادر البشرية اللازمة للعمل وانخفاض إنتاجية الأفراد عند عدم التخطيط الجيد للموارد البشرية، بالإضافة إلى أن استراتيجيات الموارد البشرية من بينها (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، والتدريب) تؤثر على (نتائج الأفراد، والعمليات) في الشركات الصناعية.

3- دراسة (Jerome,2013) أشارت إلى أن هناك أثر فعال لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، تخطيط الموارد البشرية، المكافآت، المشاركة، التدريب، والحفاظ على الموظف الناجح) في تحقيق النجاح وتحسين أداء المنظمة (نتائج العملاء ونتائج الأفراد).

4- دراسة (Al_Qudah et al,2014) أشارت إلى أن التعيين والاختيار والتعويض يرتبط بشكل كبير مع أداء الموظف داخل الشركة (نتائج الأفراد).

5- دراسة (القاضي،2010) أكدت أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، ومشاركة العاملين) على أداء العاملين وأداء الجامعات الخاصة في الأردن (نتائج الأفراد ونتائج العملاء).

6- دراسة (Sherif and El-Kayaly,2002) أوضحت أن هناك أثر مباشر لاستراتيجيات الموارد البشرية من بينها (التوظيف، التحليل الوظيفي، التدريب، الأداء، الاختيار، التنمية الإدارية، والعلاقات والحوافز) على تحسين (القيادة والعمليات والنتائج) داخل المؤسسة.

نبذة عن قطاع المستشفيات الخاصة في الأردن:

يعتبر الأردن بموقعه الجغرافي المميز بين ثلاث قارات بوابة الشرق الأوسط، ومن أكثر دول العالم جذباً للاستثمارات الطبية والمنتجعات العلاجية، بالإضافة إلى توفيره لعدة مزايا منها السياحة العلاجية، فيعتبر الأردن من أكثر الدول اهتماماً بالصحة حيث ينفق ما نسبته 9% من الناتج المحلي الإجمالي على الصحة، ولديه الكوادر الطبية والتمريضية المؤهلة التي تعد من إحدى أهم مقومات تطور السياحة العلاجية في الأردن، حيث وصل عدد الأطباء إلى ما يزيد عن 25 ألف طبيب حاصلين على تعليم أكاديمي مميز في الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة، ألمانيا، وغيرها من دول العالم.

ومن أكثر ما يميز الخدمات الطبية في الأردن هو تنافسية الكلفة والجودة العالية للخدمات الطبية المقدمة، وتطبِّق جميع المستشفيات في الأردن برامج مكافحة نقل العدوى والتي أثبتت فعاليتها خلال الربيع العربي، حيث عالج الأردن ما يزيد عن 100 ألف جريح ومريض من عدد من الدول العربية المجاورة في فترة زمنية تعتبر قياسية طبياً، ولم يتم تسجيل أي انتشار وبائي للأمراض السارية والمعدية على الرغم من حقيقة انتشار الفيروسات والبكتيريا بين المرضى والجرحى خلال الحروب بشكل كبير. (الموقع الالكتروني لجمعية المستشفيات الخاصة).

السياحة العلاجية والاستشفائية:

يصنّف الأردن من ضمن أفضل عشر دول في مجال السياحة العلاجية عالمياً، وحاز من خلال ملف تقدمت به جمعية المستشفيات الخاصة على جائزة أفضل مقصد للسياحة العلاجية للعام 2014 ضمن المسابقة التي نظمتها مجلة السفر الطبي الدولي ومقرها بريطانيا.

ولهذا السبب يبذل القطاع الصحي الخاص جهوداً كبيرة للحفاظ على هذا الانجاز من خلال المحافظة على سلامة المرضى الذين يأتون للعلاج في المملكة، حيث تبنت معظم المستشفيات الأردنية برامج ضمان الجودة وخطت خطوات متقدمة في سبيل تطوير النظام الصحي، حيث بلغ عدد المستشفيات الخاصة في الأردن (64) مستشفى، حصلت (9) مستشفيات على الاعتمادية الدولية، بالإضافة إلى وجود (5) مستشفيات يطبقون برامج أفضل الممارسات الخاصة بالخدمات الصحية تمهيداً للحصول على الاعتمادية الدولية، وقد تم إنشاء مجلس اعتماد المؤسسات الصحية الذي يهدف إلى تطوير الخدمات الصحية التي تقدمها المستشفيات الأردنية ومنحها الاعتمادية المحلية حيث يوجد (12) مستشفى معتمد منهم.

بالإضافة إلى المميزات التي يتمتع بها الأردن من حيث سهولة الاتصالات والمواصلات منه وإليه والاستقرار الأمني، والتشريعات الخاصة بالقطاع الصحي، وتنافسية الأسعار، فقد استثمر الأردن في بناء مستشفيات مجهزة تجهيزاً جيداً لتصل إلى أعلى المعايير الدولية، وهي تسعى دائماً للحصول على أحدث التكنولوجيا الطبية المستخدمة، ويوجد لديها أحدث أجهزة التصوير بالرنين المغناطيسي وأجهزة المسح الضوئي والمعدات الطبية النووية... الخ

ومن الجدير بالذكر أنه وخلال العام 2012 حصل ما يقارب 250,000 مريضاً من مختلف العالم على الخدمات الطبية في المستشفيات الأردنية العامة والخاصة، وشكلت هذه النسبة 23 % من مجموع المرضى الذين قدمت لهم الخدمات العلاجية في المملكة، كما وتجاوز إجمالي الدخل الناتج عن السياحة العلاجية المليار دولار أمريكي، واختلفت أنواع الخدمات الطبية المقدمة للمرضى من خارج الأردن، وشملت معظم التخصصات كأمراض القلب، الأعصاب، جراحة العظام، السرطان، أمراض العيون، علاج العقم وغيرها (الموقع الالكتروني لجمعية المستشفيات الخاصة).

ومن المستشفيات الخاصة التي نالت جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص عن قطاع جمعيات الأعمال: جمعية المستشفيات الخاصة بـ "ختم التميز"، وجمعية المستشفيات الأردنية بعلامة "أفضل الممارسات"، فيما فاز المستشفى التخصصي بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز عن القطاع الخدمي الكبير مرتين ليكون أول المستشفيات الخاصة التي تحصل على الجائزة. (الموقع الالكتروني لجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص).

الجدول رقم (2)

تطور عدد المستشفيات الأردنية الخاصة وعدد الأسّرة فيها

السنة	2005	2006	2007	2008	2009	2010
عدد المستشفيات	56	58	60	60	60	61
عدد الأسرة	3600	3707	3696	3712	3855	3888

المصدر: التقرير الإحصائي السنوي لوزارة الصحة الأردنية، 2012

جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص:

أُنشئت جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص عام 1999، وتهدف الجائزة إلى تعزيز التنافسية بين المنظمات الأردنية، من خلال نشر ثقافة الجودة والتميز في الأداء، حيث قام مركز الملك عبدالله الثاني للتميز والذي يقود رحلة الأردن إلى التميز، بتبني النموذج الأوروبي لإدارة الجودة (EFQM) ، ليمنح من خلاله المنظمات الأردنية جائزة تعتبر أرفع جائزة للتميز على المستوى الوطني.

مميزات الحصول على الجائزة:

1- يمثل الفوز بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص إنجازاً رفيعاً للمؤسسة، واعترافاً بأدائها المتميز والكفؤ والفعّال، كما تعتبر الجهة التي نالت الجائزة مثالاً أعلى يحتذى به.

2- يتم الإعلان عن المؤسسات الفائزة في حفل كبير يقام تحت الرعاية الملكية السامية، حيث تمنح المؤسسة الفائزة شهادة شكر وتقدير موشحة بتوقيع صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبد الله الثاني بن الحسين المعظّم، وتذكاراً يمثل جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص، مما يعتبر حافزاً وتكريماً معنوياً للمؤسسة الفائزة.

3- يحق للمؤسسة الفائزة وضع شعار الجائزة الذي يحدده المركز على وثائقها، مطبوعاتها، موقعها الالكتروني، وفي الحملات الإعلانية لحين إعلان نتائج الدورة التالية. (الموقع الالكتروني لجائزة الملك عبد الله للتميز للقطاع الخاص).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

- ☜ المقدمة
- ☜ منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة
- ☜ مجتمع وعينة الدراسة
- ☜ مصادر الحصول على البيانات
- ☜ أداة الدراسة
- ☜ اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
- ☜ اختبار التوزيع الطبيعي
- ☜ الأساليب الإحصائية المستخدمة
- ☜ إجراءات الدراسة
- ☜ حدود ومحددات الدراسة

الفصل الثالث

منـهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

المقدمة:

يعرض هذا الفصل الطريقة والإجراءات التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف الدراسة، ويتضمن وصفاً لمنهجية الدراسة، تحديد مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها، كيفية إعداد وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، أساليب التأكد من ثبات الأداة، والإجراءات التي أعدّت بها الدراسة، كما أنه يوضح طرق المعالجة الإحصائية للبيانات المستخدمة في استخلاص النتائج، وأخيراً تم ذكر حدود ومحددات الدراسة الحالية.

أولاً: منـهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة؛ الذي يقوم على إعطاء صورة واضحة عن الظاهرة التي ترغب الباحثة بجمع البيانات عنها، حيث أنه يصف مميزات وخصائص مجتمع أو ظاهرة ما (النجار، والزعبي،2013، ص54). وهو المنهج المناسب والأفضل للدراسة، لأنه يصف أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، ويتضمن أيضاً استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، والتي قامت الباحثة بتطويرها اعتماداً على الدراسات السابقة وأدبيات الموضوع، وتحليلها إحصائياً للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها، بالإضافة إلى إجراء المسح المكتبي والإلكتروني للاستفادة من المراجع والمصادر الجاهزة لبناء أركان الإطار النظري، وربط نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة المرتبطة بذات الموضوع، وتفسيرها للتوصل إلى توصيف علمي دقيق للظاهرة أو المشكلة وتقديم النتائج، والتي على ضوئها تم عرض بعض التوصيات المقترحة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.

1) مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من كافة موظفي قطاع المستشفيات الأردنية الخاصة من مختلف المستويات الإدارية، والتي يبلغ عددها (64) مستشفى خاص (الموقع الالكتروني لجمعية المستشفيات الخاصة)، وقد تم التعامل مع سبعة من المستشفيات الأردنية الخاصة لغايات هذه الدراسة، وهي (المستشفى التخصصي، مستشفى الاستقلال، مستشفى ابن الهيثم، مستشفى فرح للتوليد، مستشفى الأمل للتوليد، مستشفى هبة للتوليد، ومستشفى الجزيرة)، ويبلغ العدد الإجمالي للموظفين فيها (2920 موظفاً) قائمين على رأس عملهم، وذلك وفقاً لما صرّح به مدراء الموارد البشرية في هذه المستشفيات، وقد اختيرت هذه المستشفيات لاعتقاد الباحثة أن هذه المستشفيات تمتلك مزيجاً من الخصائص والعوامل من حيث الحجم والتخصص التي تمكّنها من تحقيق أهداف الدراسة الحالية والجدول رقم (4) يوضح ذلك، حيث أنها تناولت مستشفيات كبيرة ومتوسطة وصغيرة الحجم تبعاً لعددالأسرّة فيها، وكذلك المستشفيات ذات التخصصات العامة وتخصص النسائية والتوليد، حيث أنها تعتبر من المستشفيات الهامة والمتمركزة في وسط العاصمة عمّان، بالإضافة إلى أنها ذات صيت ذائع ورائج محلياً وإقليمياً تبعاً لنوعية الخدمات التي تقدمها، كما أنها أظهرت تعاوناً مع الباحثة.

2) عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (280) استبانة على الموظفين من مختلف المستويات الإدارية في سبعة من المستشفيات الأردنية الخاصة، وقد تم استرداد (235) استبانة أي ما نسبته (83.9%) من الاستبانات الموزعة، وهي نسبة جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، وقد تم استبعاد (5) من الاستبانات لعدم استيفائها للشروط ومنها عدم تعبئة الاستبانة بالشكل الصحيح، نقص في عدد أوراق الاستبانة وهو ما نسبته (1.8%)، وعليه فإن عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل (230) استبانة وبلغت نسبتها (82.1%) من الاستبانات الموزعة، والجدول رقم (3) يبين ذلك.

الجدول (3)

الاستبانات الموزعة، المستردة، المستبعدة، والصالحة للتحليل

الاستبانات	العدد	النسبة المئوية
الاستبانات الموزعة	280	%100
الاستبانات المستردة	235	%83.9
الاستبانات المستبعدة	5	%1.8
الاستبانات الصالحة للتحليل	230	%82.1

وبالرجوع إلى (النجار، والزعبي،2013، ص110) تم تحديد حجم العينة في بحوث المتغيرات المتعددة بما في ذلك الانحدار المتعدد، أن حجم العينة المطلوب يجب أن لا يقل عن 10 أضعاف عدد متغيرات الدراسة، كما يعتبر حجم العينة من 30- أقل من 500 مقبولاً لكثير من البحوث، ويوضح الجدول التالي عدد الاستبانات الموزعة وعدد الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل في المستشفيات المبحوثة:

الجدول (4)

توزيع الاستبيانات الموزعة والمستردة الصالحة للتحليل حسب المستشفيات المبحوثة

الرقم	اسم المستشفى	التخصص	عدد الأسرّة	عدد الموظفين	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة الصالحة للتحليل
1	المستشفى التخصصي	عام	200	900	90	85
2	مستشفى الاستقلال	عام	114	650	60	35
3	مستشفى ابن الهيثم*	عام	74	600	5	5
4	مستشفى فرح للتوليد*	نسائية وتوليد	50	300	15	15
5	مستشفى الأمل للتوليد	نسائية وتوليد	33	200	55	50
6	مستشفى هبة للتوليد	نسائية وتوليد	30	150	30	20
7	مستشفى الجزيرة	عام	37	120	25	20
المجموع				**2920**	**280**	**230**

* بموافقة مشروطة من إدارة المستشفى بعدد محدد من الاستبانات.

علماً بأن عدد الأسرة في المستشفيات الأردنية الخاصة يتراوح ما بين 15 – 275 سرير (الموقع الالكتروني لوزارة الصحة الأردنية).

ثالثاً: مصادر الحصول على البيانات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين هما:

1) **المصادر الثانوية:**

تمثلت بالأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وكذلك التميز المؤسسي من الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والمجلات المتخصصة والمحكمة، الدوريات، المقالات، التقارير، الوثائق، والنشرات، وأيضاً الرسائل الجامعية المنشورة الكترونياً ذات العلاقة بالدراسة الحالية، بالإضافة للاستعانة بالمعلومات والتقارير التي تصدرها وزارة الصحة الأردنية، جمعية المستشفيات الأردنية الخاصة، وجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص.

2) **المصادر الأولية:**

للتعامل مع الدراسة من ناحية تحليلية، قامت الباحثة بجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة)، والتي تم تصميمها بحيث تخدم أهداف الدراسة الحالية.

رابعاً: أداة الدراسة

حيث قامت الباحثة لغايات اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها، بالإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة ونتائجها، والمقاييس والأدوات التي تم استخدامها، للارتكاز عليها في بناء أداة الدراسة الحالية، فاعتمدت الباحثة فيما يتعلق بالمتغير المستقل حسب ما أورده كلاً من: (زعتري، 2013)؛ (Sani, 2012)؛ (القاضي، 2010)؛ (الطهراوي، 2010)؛ (حاجي حسن، 2010)؛ (Dimba & Obonwo, 2009).

أما المتغير التابع (التميز المؤسسي) فكان حسب ما أورده كلاً من: (Qawasmeh et al., 2013)؛ (AlDamen, 2009)؛ (النسور، 2010)؛ (آل مزروع، 2010)، (AlMomani,2012).

وذلك لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وفيما يلي عرض تفصيلي لأجزاء أداة الدراسة:

المحور الأول: ويشمل على الخصائص الديموغرافية والوظيفية للعاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، والتي تتمثل بـ (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، إجمالي سنوات الخبرة).

المحور الثاني: ويتألف من (25) فقرة تقيس أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية، إستراتيجية اختيار الموارد البشرية، إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية، وإستراتيجية الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية) وكما يلي:

الجدول (5)

توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس عناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

الرقم	العنصر	العبارات
1	إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية	1–6
2	إستراتيجية اختيار الموارد البشرية	7–11
3	إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية	12–15
4	إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية	16 –20
5	إستراتيجية الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية	21–25

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات سابقة

المحور الثالث: ويتألف من (20) فقرة تقيس أبعاد التميز المؤسسي المبحوثة وهي (القيادة، إستراتيجية المنظمة، العمليات، النتائج (نتائج الأفراد، نتائج العملاء، ونتائج المجتمع)، وهي كما يلي:

الجدول (6)

توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس عناصر التميز المؤسسي

الرقم	العنصر	العبارات
1	القيادة	30–26
2	إستراتيجية المنظمة	35–31
3	العمليات	39–36
4	النتائج (نتائج الأفراد، نتائج العملاء، ونتائج المجتمع)	45–40

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات سابقة

وقد تم قياس المتغيرين باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (7):

الجدول (7)

مقياس ليكرت (Likert) الخماسي المستخدم في أداة الدراسة

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد تم تحديد مستوى الأهمية عند معالجة مقياس ليكرت الخماسي لثلاثة مستويات وعلى النحو الوارد في الجدول رقم (8).

الجدول (8)

معالجة مقياس ليكرت

المتوسط الحسابي	مستوى الأهمية
1– 2.33	ضعيفة
3.66–2.34	متوسطة
5–3.67	مرتفعة
طول الفئة = (أعلى وزن – أقل وزن) / عدد مستويات الأهمية 1.33 = 3/(1–5)	

خامساً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

1) الصدق الظاهري:

للتأكد من صدق الأداة (Validity) قامت الباحثة بعرض الاستبانة في صورتها الأولية، على عدد من المحكمين الأكاديميين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال إدارة الأعمال، للتأكد من الصدق الظاهري (Face Validity) للاستبانة، بعد إطلاعهم على أهداف الدراسة وفرضياتها لإصدار الحكم على الاستبانة، ولإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة الفقرة للمحتوى وشموليتها، حيث تم الأخذ بالمقترحات والتوصيات الواردة منهم حول فقراتها، وجرت بعض التعديلات من حذف أو دمج أو تعديل لبعض الفقرات وفقاً لآرائهم، والملحق رقم (1) يبين أسماء الأساتذة محكمي الاستبانة.

كما تم إجراء دراسة أولية (Pilot Study) بتوزيع (30) استبانة على عدد من المستشفيات المبحوثة للتأكد من وضوح العبارات الواردة في الاستبانة، وأنها فعلاً استطاعت قياس متغيرات الدراسة ككل، حتى وصلت الباحثة إلى الاستبانة بحلّتها النهائية كما هي واردة في الملحق رقم (2)، ثم شرعت الباحثة بتوزيعها على مفردات العينة.

2) اختبار ثبات أداة الدراسة (Reliability):

استخدمت الباحثة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach`s Alpha) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة واختبار الاتساق الداخلي، حيث تكون النتيجة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الثبات أقل من (0.60)، بينما القيمة في حدود 0.70 تعتبر مقبولة، أما إذا كانت القيمة أكثر من 0.80 فتعتبر جيدة، علماً بأن نهاية المقياس هي (1) (Sekaran& Bougie,2010,P:325)، وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (9) نجد تفاصيل ذلك:

الجدول (9)

قيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا Cronbach`s Alpha) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
المتغير المستقل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية	6	.904
	إستراتيجية اختيار الموارد البشرية	5	.880
	إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية	4	.890
	إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية	5	.923
	إستراتيجية الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية	5	.854
	الثبات الكلي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية	**0.957**	
المتغير التابع التميز المؤسسي	القيادة	5	.897
	إستراتيجية المنظمة	5	.898
	العمليات	4	.893
	النتائج (نتائج الأفراد، نتائج العملاء، ونتائج المجتمع)	6	.876
	الثبات الكلي للتميز المؤسسي	**0.944**	
	الثبات الكلي لأداة الدراسة	**0.97**	

يظهر من الجدول رقم (9) أن معامل كرونباخ ألفا لجميع المتغيرات تراوح بين (85.4%– 92.3%)، وأن الاستبانة حازت على معامل ثبات بلغ (97%)، وهي نسبة أعلى من 80% وتعتبر جيدة لتعميم نتائج الدراسة، لذا يمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات المرتفع وأن البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) تمثل درجة عالية من الاعتمادية ويمكن الوثوق بصحتها.

سادساَ: اختبار التوزيع الطبيعي.

وفقاً لتفسير نظرية النهاية المركزية Central limit Theorem، والتي تبين أنه إذا اخترنا جميع العينات الممكنة من مجتمع ما، وقمنا باحتساب الوسط الحسابي لكل عينة، ولكن بشرط أن يكون في كل عينة (30) فرداً على الأقل، فإننا سنجد التوزيع لمتوسط المتغيرات العشوائية يقترب من التوزيع الطبيعي حتى لو لم يكن التوزيع الأصلي للمجتمع قريباً من التوزيع الطبيعي (دودين،2013،ص56) ، بالإضافة إلى الاعتماد على اختبار kolmogorov– Smirnov والذي يستخدم لاختبار توزيع البيانات طبيعياً، وقد تبين من نتائج الاختبار أن البيانات موزعة طبيعياً، إذ أن مستوى المعنوية لجميع البيانات كانت أكبر من (0.05).

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

بعد أن اجتازت الباحثة مرحلة جمع البيانات اللازمة حول متغيرات الدراسة، انتقلت إلى مرحلة تحليلها بالاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**SPSS**) Statistical Package for Social Sciences، لغرض اختبار الفرضيات التي تم صياغتها للإجابة عن أسئلة الدراسة وحسب طبيعة كل فرضية، والأساليب الإحصائية المستخدمة كانت على النحو التالي:

1- مقاييس النزعة المركزية: مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، ولتحديد مستوى أهمية العبارات الواردة في الاستبانة، وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

2- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor-VIF): وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

3- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): وذلك بهدف اختبار أثر عدة متغيرات مستقلة على المتغير التابع.

4- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): وذلك بهدف اختبار أثر متغير مستقل واحد على المتغير التابع.

5- معامل الثبات اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach`s Alpha): وذلك لاختبار ثبات أداة الدراسة المستخدمة في قياس المتغيرات المبحوثة في الدراسة الحالية.

6- اختبار التوزيع الطبيعي : تم بالاستناد على نظرية النهاية المركزية (Central Limit Theorem) واختبار kolmogorov–Smirnov للتأكد من البيانات المجمعة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

ثامناً: إجراءات الدراسة.

بعد الانتهاء من مرحلة إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية والتحقق من صدقها وثباتها، قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة من خلال التواصل مع أقسام العلاقات العامة وأقسام التعليم المستمر في المستشفيات المبحوثة، إلى أن تمكنت من الحصول على الموافقة لتوزيع الاستبانة على المبحوثين الذين يمثلون عينة الدراسة، حيث استغرقت إجراءات توزيع الاستبانة واستلامها ما يقارب ثلاثة أسابيع خلال شهر كانون الثاني من عام 2015، حيث تم بعد ذلك إدخال البيانات وتفريغها لتصبح جاهزة للتحليل الإحصائي الذي تم باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ومن ثم التوصل إلى النتائج.

تاسعاً: حدود الدراسة.

خضعت هذه الدراسة للحدود التالية:

1) الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على 7 من المستشفيات الأردنية الخاصة من إجمالي المستشفيات الخاصة العاملة في الأردن والبالغ عددها (64) مستشفى خاص.

2) الحدود الزمانية: تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة من تاريخ 2014/07/14 وحتى تاريخ 2015/02/28.

3) الحدود البشرية: شملت الدراسة على آراء الأفراد العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة من مختلف المستويات الإدارية.

4) الحدود العلمية: موضحة بإسهاب في أنموذج الدراسة.

عاشراً: محددات الدراسة.

واجهت الباحثة بعض العوائق التي شكلت محددات للدراسة وهي:

1- اعتقاد بعض المستشفيات المبحوثة أن استبانة الدراسة تهدف إلى الحصول على بعض المعلومات السرية عنها، وبالتالي رفضت استقبال الباحثة والتعاون معها بشكل قطعي.

2- صعوبة توزيع الاستبانة وخصوصاً على المستويات الإدارية العليا (التنفيذية).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

- المبحث الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
- المبحث الثاني: وصف متغيرات الدراسة
- المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ونتائجها
- المبحث الرابع: النتائج والاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

مقدمة:

تعرض الباحثة في الفصل الحالي نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة الموزعة على أفراد العينة كالآتي:

تميّز أفراد عينة الدراسة بالخصائص الديموغرافية والوظيفية التالية، ويمكن تلخيص نتائجها على النحو التالي:

الجدول (10)

توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية%
النوع الاجتماعي	**ذكر**	87	%37.8
	أنثى	143	%62.2
المجموع		230	%100

يُظهر الجدول رقم (10) أن فئة الإناث في متغير النوع الاجتماعي قد حصلت على النسبة الأكبر من العينة حيث بلغ عددهم (143) أي بنسبة (62.2%) من إجمالي عينة الدراسة والبالغ عددها (230) فرداً، في حين جاءت فئة الذكور بنسبة (37.8%) وهي النسبة الأقل في العينة حيث بلغ عددهم (87) من أصل (230) فرداً، وتفسر الباحثة تفوّق نسبة الإناث على الذكور وذلك حسب طبيعة العمل في المستشفيات، ونظراً لما تقدمه المرأة من رعاية خاصة للمرضى، ولظهور مستشفيات في العينة تختص بالنسائية والتوليد فهناك أفضلية لأن يكون أغلب كوادر هذه المستشفيات من الإناث مراعاة للخصوصية، بالإضافة إلى اعتباره دليلاً على أنه ليس هناك ما يعيق المرأة الأردنية من الدخول إلى سوق العمل الأردني.

الجدول (11)

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية%
العمر	أقل من 25 سنة	30	%13.04
	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	143	%62.17
	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	50	%21.74
	45 سنة فأكثر	7	%3.04
المجموع		230	%100

يظهر من الجدول رقم (11) أن الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم "من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة" هي النسبة الأعلى والبالغ عددهم (143) أي بنسبة (62.17%) من إجمالي عينة الدراسة والبالغ عددها (230) فرداً، في حين جاءت الفئة "45 سنة فأكثر" النسبة الأقل في العينة حيث بلغت (7) أفراد، أي ما نسبته (3.04%) من أصل العينة الكلية والبالغ عددها (230) فرداً في متغير العمر، ويمكننا التوصل إلى أن 84% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من "25 سنة إلى أقل من 45 سنة" وهو عمر العطاء، ويفسر هذا التوزيع للعينة حسب العمر إلى أن أغلب المستجيبين هم من فئة الشباب وهذا مؤشر إيجابي يدل على وجود كوادر وقيادات شابة في القطاع المبحوث، لديهم القدرة على شق طريق التميز والعمل بأساليب خلاقة ترتقي بالمنظمات نحو تحقيق نتائج مستدامة.

الجدول (12)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية%
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فما دون	45	%19.6
	بكالوريوس	161	%70.0
	ماجستير	20	%8.7
	دكتوراه	4	%1.7
المجموع		230	%100

يظهر من الجدول رقم (12) أن النسبة الأعلى من المؤهلات العلمية هي من درجة "البكالوريوس" حيث بلغ عددهم (161) فرداً أي بنسبة (70%) من إجمالي حجم العينة المبحوثة والبالغ عددها (230) فرداً، في حين جاءت فئة "دكتوراه" النسبة الأقل في العينة حيث بلغت (4) أفراد ممن يحملون هذه الشهادة أي بنسبة (1.7%) من إجمالي عينة الدراسة، الأمر الذي يفسّر بأن مستوى التحصيل العلمي لدى عينة الدراسة مرتفع، وأنهم يتمتعون بمؤهلات علمية تمكنهم من الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في بيئة العمل والتكيف معها للوصول إلى التميز، وهو أيضاً مؤشر إيجابي يدل على الاستمرار في الاهتمام بالتعليم في المملكة.

الجدول (13)

توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية%
المركز الوظيفي	مدير عام	1	%0.4
	نائب مدير عام	3	%1.3
	رئيس قسم	28	%12.2
	موظف إداري	50	%21.7
	طبيب / طبيبة	16	%7.0
	ممرض / ممرضة	70	%30.4
	موظف (فنيو وفنيات التحاليل الطبية والمختبرات، الأشعة، التخدير، الصيادلة، المحاسبين...إلخ)	62	%27.0
المجموع		**230**	**%100**

يظهر من الجدول رقم (13) أن فئة "ممرض/ ممرضة" في متغير المركز الوظيفي قد حصلت على النسبة الأكبر من العينة، حيث بلغ عددهم (70) فرداً أي بنسبة (30.4%) من إجمالي عينة الدراسة والبالغ عددها (230) فرداً، في حين جاءت فئة "مدير عام" النسبة الأقل في العينة حيث كان فيها مستجيب واحد، أي بنسبة (0.4%) من أصل (230) فرداً في متغير المركز الوظيفي، وذلك يعزز من محددات الدراسة المذكورة آنفاً والتي واجهتها الباحثة أثناء توزيع الاستبانة وهي صعوبة الوصول إلى المستويات الإدارية العليا (التنفيذية)، حيث يفترض أن يكون الوصول إليهم حتمياً كونهم أصحاب القرار في وضع الاستراتيجيات وتبني فلسفة التميز، في حين كان الوصول إلى العاملين من المستويات الأخرى (الإشرافية الرقابية، والتشغيلية) ميسراً، مما ساهم في التعرف على مزيجاً من آراء المستجيبين العاملين في القطاع المبحوث، وتفسر الباحثة أن فئة "ممرض/ ممرضة" نالت أعلى نسبة نظراً لأن الكادر التمريضي هو أساس تقديم خدمات الرعاية الصحية في المستشفيات.

الجدول (14)

توزيع عينة الدراسة حسب إجمالي سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية %
إجمالي سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	82	%35.7
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	88	%38.3
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	36	%15.7
	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	18	%7.8
	20 سنة فأكثر	6	%2.6
المجموع		230	%100

يظهر من الجدول رقم (14) أن الفئة التي تتراوح سنوات خبرتهم "من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات" قد حصلت على النسبة الأكبر من العينة، حيث بلغ عددهم (88) فرداً أي بنسبة (38.3%) من إجمالي عينة الدراسة والبالغ عددها (230) فرداً، وتبين أن 74% من أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 10 سنوات، في حين جاءت فئة "20 سنة فأكثر "النسبة الأقل في العينة حيث بلغ عددهم (6) أفراد، أي بنسبة (2.6%) من أصل (230) فرداً في متغير إجمالي سنوات الخبرة ويشير ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يمتلكون من الخبرات ما يؤهلهم للقيام بالأعمال المسندة إليهم، وأنهم يعيشون حالة من الاستقرار الوظيفي ساهمت في تعزيز خبرتهم ومن القدرة على صبغ مخرجاتهم بصبغة التميز.

المبحث الثاني: وصف متغيرات الدراسة

أولاً: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

يمثل هذا الجزء من الدراسة توضيحاً لقيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية فيما يتعلق بالمتغير المستقل من متغيرات الدراسة، مما يساعد في بيان مستوى الأهمية وترتيب فقراتها حسب مستوى أهمية كل متغير فرعي فيها.

تصورات العاملين من مختلف المستويات الإدارية في المستشفيات الأردنية الخاصة حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

يبين الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين على متغيرات أداة الدراسة التي تقيس أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل عام.

الجدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
1.	إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية	3.64	0.791	4	متوسطة
2.	إستراتيجية اختيار الموارد البشرية	3.75	0.786	2	مرتفعة
3.	إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية	3.50	0.952	5	متوسطة
4.	إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية	3.65	0.894	3	متوسطة
5.	إستراتيجية الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية	4.01	0.631	1	مرتفعة
المؤشر الإجمالي للدرجة الكلية		**3.71**	**0.678**	**مرتفعة**	

يُظهر الجدول السابق أن تصورات العاملين من مختلف المستويات الإدارية في المستشفيات الأردنية الخاصة فيما يتعلق باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية جاءت بالمستوى

المرتفع، وحققت وسطاً حسابياً عاماً (3.71) وبانحراف معياري عام (0.678)، وبما أن المتوسط الحسابي العام أكبر من متوسط أداة الدراسة وهو (3)، فيمكن القول بأن العاملين من مختلف المستويات الإدارية في المستشفيات الأردنية الخاصة لديهم تصور واضح حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

حيث إن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.50–4.01) وجاء في المرتبة الأولى بُعد إستراتيجية الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية بوسط حسابي (4.01)، يليها في المرتبة الثانية بُعد إستراتيجية اختيار الموارد البشرية بوسط حسابي (3.75)، ثم جاء بالمرتبة الثالثة بُعد إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية بوسط حسابي (3.65)، وفي المرتبة الرابعة جاء بُعد إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية بوسط حسابي (3.64)، وأخيراً جاء بُعد إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية بوسط حسابي (3.50)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.631–0.952).

وتفسر الباحثة ارتفاع مستوى تصورات العاملين من مختلف المستويات الإدارية في المستشفيات الأردنية الخاصة فيما يتعلق باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، بأن هناك اهتمام متزايد من قبل منظمات القطاع المبحوث بتبني استراتيجيات تختص بمواردها البشرية، وذلك اعترافاً منها بأهمية الدور الذي تؤديه تلك الموارد في سبيل رفعة المنظمة، من خلال انتهاج سياسات معينة في الاستقطاب، الاختيار، تقييم الأداء، التدريب والتطوير، والصحة والسلامة المهنية التي تُشعِر الموظف بأنه جزء من المنظمة ومسؤول عن تميزها والحفاظ على عملائها وسمعتها من لحظة تعيينه فيها.

عرض نتائج الدراسة: (أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية).

1) وصف إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية:

لوصف مستوى أهمية إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية في المستشفيات الأردنية الخاصة، قامت الباحثة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أهمية كل فقرة فيها، كما هو موضح بالجدول رقم (16).

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
1	يتبنى المستشفى إستراتيجية واضحة تساعد في ترغيب القوى العاملة بالعمل لديه من خلال إتباع نظام فعال للترقيات والتطور الوظيفي.	3.54	0.937	5	متوسطة
2	يهتم المستشفى باستقطاب أفضل المهارات والخبرات من خارج المستشفى لشغل المناصب الإدارية المهمة.	3.54	1.017	6	متوسطة
3	يقوم المستشفى بتخطيط احتياجات الموارد البشرية كماً ونوعاً (تحديد الطلب) قبل البدء بالاستقطاب الفعلي للعاملين.	3.58	0.925	4	متوسطة
4	تتبنى المستشفى سياسة التنويع في مصادر الاستقطاب (من داخل وخارج المنظمة)	3.70	0.921	2	مرتفعة
5	يوجد دور فعال لإدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في عملية الاستقطاب في المستشفى.	3.67	1.026	3	مرتفعة
6	يتجه المستشفى في استقطاب الموارد البشرية إلى التركيز على القدرة على العمل ضمن الفريق الواحد (العمل الجماعي).	3.83	0.944	1	مرتفعة
	المتوسط العام	**3.64**	**0.791**	**متوسطة**	

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لمتغير إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية قد تراوحت ما بين (3.54 - 3.83) وجاءت ما بين المستوى المتوسط والمرتفع، وأن الفقرة (6) والتي تنص على "يتجه المستشفى في استقطاب الموارد البشرية إلى التركيز على القدرة على العمل ضمن الفريق الواحد (العمل الجماعي)" هي الأعلى بين متوسطات الإجابات وبمستوى أهمية مرتفع، في حين أن الفقرة رقم (1) والفقرة (2) قد تساوتا في حصول كل منهما على أدنى متوسط حسابي والبالغ (3.54)، حيث تنص الفقرة رقم (1) على "يتبنى المستشفى إستراتيجية واضحة تساعد في ترغيب القوى العاملة بالعمل لديه من خلال إتباع نظام فعال للترقيات والتطور الوظيفي"، والفقرة (2) والتي تنص على "يهتم المستشفى باستقطاب أفضل المهارات والخبرات من خارج المستشفى لشغل المناصب الإدارية المهمة" ، كانتا الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمستوى أهمية متوسط، فجاءت الفقرة (2) في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية نظراً لأن قيمة الانحراف المعياري لها أعلى من الفقرة (1).

ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط أداة الدراسة وهو (3)، وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع الفقرات، وذلك من خلال معرفة الوسط الحسابي لجميع الفقرات التي خصصت لأخذ رأي العينة حول بُعد إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية والذي بلغ (3.64) وبمستوى أهمية متوسط.

وتعزي الباحثة نيل إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية لأهمية متوسطة في القطاع المبحوث، لربما يعود إلى سببين: الأول هو ضعف عملية التخطيط للقوى العاملة التي تحدد مواصفات الأفراد المراد استقطابهم، فالمشكلة تكمن بالتخطيط وليست بالتطبيق فحسب، وبالتالي العجز عن التنبؤ بعدد الأفراد اللازمين للوظائف، خصائصهم، مصادر الحصول عليهم وكيفية ذلك، أما السبب الآخر فهو يعزز من مشكلة الدراسة التي أشارت إلى نقص الكوادر الصحية

وهجرتها، نظراً لأن منظمات القطاع المبحوث لا تقدم المغريات الوظيفية الكاملة من حوافز، مكافآت، أو ترقيات كافية لجذب الكفاءات واستقطابهم أو للاحتفاظ بكوادرها الحالية.

وتوصي الباحثة بأهمية استقطاب الموارد البشرية وتنفيذ ذلك بالهيكلية الكاملة، وبالتزامن مع تحديث خطط القوى العاملة بشكل مستمر، والعمل على ترجمتها وتطبيقها من خلال جذب العاملين الأكفاء لسد الوظائف الشاغرة، سواء بالاستقطاب من المصادر الداخلية أو الخارجية والسير على نهج يطور المسارات الوظيفية للأفراد، ويمكنهم من التطور الوظيفي وكذلك توفير بعض المزايا لأصحاب الكفاءات لضمان استمرارية عملهم في المنظمة، للتقليل من ظاهرة هجرة العقول وأصحاب الكفاءات إلى الخارج، لما لذلك من أثر يساعد على تحقيق أهداف وغايات المستشفيات بتميز ملحوظ، وإلى رفع مستوى الإنتاجية وكذلك نوعية الخدمة المقدمة للمستفيدين حتى يتم تحقيق الميزة التنافسية الأعلى بين المستشفيات.

وتشير الباحثة إلى أن ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرة (6) يعود إلى أن الإدارة العليا تتبنى قيم موّجهة نحو تعزيز العمل الجماعي لبناء منظومة عمل متكاملة، إيماناً منها بأن نتائج العمل الجماعي العقلية والجسدية تتسم بالفاعلية العالية والنضج، حيث يتم من خلالها تبادل الخبرات والمهارات وبالتالي الحصول على مخرجات ذات جودة أعلى من تلك الناتجة عن العمل الفردي، حيث أن طبيعة العمل في القطاع المبحوث الحساسة والحرجة أحياناً لا تكتمل إلا بتنظيم العمل ضمن فرق جماعية تكون على أتم الاستعداد للمناوبات والورديات حرصاً على سلامة المرضى.

2) وصف إستراتيجية اختيار الموارد البشرية.

لوصف مستوى أهمية إستراتيجية اختيار الموارد البشرية في المستشفيات الأردنية الخاصة، قامت الباحثة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أهمية كل فقرة فيها، كما هو موضح بالجدول رقم (17).

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد إستراتيجية اختيار الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
7	يتبنى المستشفى إستراتيجية حديثة في اختيار الموارد البشرية تعتمد على الأنظمة المحوسبة.	3.56	0.959	5	متوسطة
8	يتبنى المستشفى سياسات واضحة لدفع نظام التعيين نحو انتقاء الموارد البشرية لدعم الهيكل الإداري.	3.65	0.994	4	متوسطة
9	يهتم المستشفى بجمع المعلومات عن المتقدمين للوظائف لغرض المفاضلة والاختيار.	3.77	1.011	2	مرتفعة
10	يسعى المستشفى إلى توفير الخبراء الذين لديهم القدرة على الموازنة بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة.	3.73	0.941	3	مرتفعة
11	تعد المقابلة أهم خطوات اختيار الموارد البشرية في المستشفى.	4.02	0.872	1	مرتفعة
المتوسط العام		**3.75**	**0.786**	**مرتفعة**	

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لبُعد إستراتيجية اختيار الموارد البشرية قد تراوحت ما بين (3.56 – 4.02) وجاءت ما بين المستوى المتوسط والمرتفع، وأن الفقرة (11) والتي تنص على "تعد المقابلة أهم خطوات اختيار الموارد البشرية في المستشفى" هي الأعلى بين متوسطات الإجابات وبمستوى أهمية مرتفع، في حين أن الفقرة رقم (7) والتي تنص على

"يتبنى المستشفى إستراتيجية حديثة في اختيار الموارد البشرية تعتمد على الأنظمة المحوسبة" كانت الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمستوى أهمية متوسط.

ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط أداة الدراسة وهو (3)، وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع الفقرات، وذلك من خلال معرفة الوسط الحسابي لجميع الفقرات التي خصصت لأخذ رأي العينة حول بُعد إستراتيجية اختيار الموارد البشرية والذي بلغ (3.75) بمستوى أهمية مرتفع.

وتعزي الباحثة هذا المستوى المرتفع إلى وعي أفراد عينة الدراسة بأهمية إستراتيجية الاختيار كونها إجراء حرج يتعرض له أصحاب القرار، حيث أن كفاءة الاختيار تعكس كفاءة الإدارة في وضع السياسات الأخرى الخاصة بالأفراد في المنظمة، وذلك يشير إلى حرص الإدارات على انتقاء ما يناسبها من كفاءات حفاظاً على سمعتها في ميدان المنافسة، نظراً لأن الخطأ البشري في القطاع المبحوث وارد وذا مخاطر جسيمة قد تودي بحياة الأشخاص، فيما إذا لم تولي المنظمة هذه الإستراتيجية الاهتمام المطلوب، فالاختيار لا يكون بمحض الصدفة وإنما اختيار مدروس لقدرات المتقدمين وأهليتهم للقيام بكل ما هو منسوب إليهم من أعمال على أكمل وجه، وللتعامل مع المرضى على اختلاف حالاتهم بكل إنسانية وشفافية وأخلاق مهنية رفيعة بلا تلاعب أو تقصير.

وتشير الباحثة إلى أن ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرة (11) إنما يعود إلى أن التوجهات الإدارية الحديثة تركز على حسن اختيار الأفراد، الذين يمتلكون من المعارف والمهارات والقدرات ما يتناسب مع المعايير والمواصفات المحددة مسبقاً في الوصف الوظيفي، فالمقابلة الشخصية تساعد الإدارات على انتقاء ما تحتاجه من مواصفات بعناية ودقة، فليس هناك مورد بشري يجتاز عملية الاختيار بلا مقابلة شخصية لاسيما بتنفيذها إلكترونياً في ضوء التكنولوجيا المتاحة حالياً.

وترى الباحثة أن الفقرة (7) كشفت أن منظمات القطاع المبحوث لا تعتمد على استخدام التكنولوجيا وأنظمة المعلومات في عملية اختيار الموارد البشرية، أي باستخدام قواعد البيانات المحوسبة التي تحتوي على تفاصيل تتعلق بالمتقدمين للوظائف، ويبدو أن إستراتيجية الاختيار مطبقة ضمن الأصول المتعارف عليها بالاعتماد على المقابلات والامتحانات بالطريقة العملية ووفقاً لرؤية أصحاب القرار، وليس هناك دور للأنظمة الحاسوبية في فلترة وتصفية المؤهلين لنيل الوظائف في القطاع المبحوث، والتي هي سيف ذو حدين كونها توفر الوقت وعناء البحث عن المواصفات المطلوبة، إلا أنها قد تحجب كفاءات مناسبة للمنظمة ولكن المعلومات الواردة عنها لم تفيها حقها لتكن ضمن القوائم المختارة.

3) وصف إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية.

لوصف مستوى أهمية إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية في المستشفيات الأردنية الخاصة، قامت الباحثة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أهمية كل فقرة فيها، كما هو موضح بالجدول رقم (18).

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
12	يوجد نماذج مطورة ومعتمدة وفقاً لإستراتيجية واضحة في المستشفى لتقييم أداء الموارد البشرية تشمل كافة الموظفين وفي جميع المستويات.	3.50	1.097	3	متوسطة
13	يستخدم المقيِّمون الأساليب السليمة والمؤدية إلى نجاح عملية التقييم داخل المستشفى.	3.57	1.012	1	متوسطة
14	يستند تقييم أداء الموارد البشرية في المستشفى على معايير واضحة ومعلومات كافية عن عمل الموظف.	3.51	1.069	2	متوسطة
15	يشجع المستشفى على الإبداع من خلال مكافأة العاملين المبدعين بالترقيات والحوافز.	3.43	1.219	4	متوسطة
	المتوسط العام	**3.50**	**0.952**	**متوسطة**	

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لبُعد إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية قد تراوحت ما بين (3.43– 3.57) وجاءت جميعها بالمستوى المتوسط، وأن الفقرة (13) والتي تنص على "يستخدم المقيِّمون الأساليب السليمة والمؤدية إلى نجاح عملية التقييم داخل المستشفى" هي الأعلى بين متوسطات الإجابات وبمستوى أهمية متوسط، في حين أن الفقرة رقم (15) والتي تنص على "يشجع المستشفى على الإبداع من خلال مكافأة العاملين المبدعين بالترقيات والحوافز" كانت الأقل بين متوسطات الإجابات وبمستوى أهمية متوسط.

ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط أداة الدراسة وهو (3)، وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع الفقرات، وذلك من خلال معرفة الوسط الحسابي لجميع الفقرات التي خصصت لأخذ رأي العينة حول بُعد إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية والذي بلغ (3.50) بمستوى أهمية متوسط.

وتشير الباحثة إلى أن حصول الفقرة رقم (13) على أعلى متوسط حسابي يعود إلى إدراك العاملين بأن الأساليب السليمة والنظرة الموضوعية التي يمتلكها المقيّمين، تعتبر منهج متبع لأصحاب القرار في التعرف على كفاءة الموارد البشرية داخل المنظمة، فعملية تقييم أداء الموارد البشرية لها أثر إيجابي يصب في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وكذلك التخطيط للموارد البشرية في المستقبل، الأمر الذي يدعم مسيرة التميز التي تقودها المنظمة، ويعزز من الإجراءات التصحيحية التي قد تتخذها فيما يتعلق بنقاط القوة والضعف في الأداء، كونها مرتكزة على تغذية راجعة نابعة من فحص الأداء وقياسه وفقاً لمعايير موضوعية.

إلا أن الباحثة ترى أن هناك تقصيراً ما في متغير إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية من بين الاستراتيجيات المبحوثة بشكل عام، نظراً لأنها حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.50)، وتعزوه الباحثة إلى عدم وجود إجراءات تترتب على هذا التقييم من ترقيات أو مكافآت تدعو الإدارات إلى تطبيق نظام فعال لتقييم أداء موظفيها، وهو ما أظهرته الفقرة رقم (15) لذا توصي الباحثة بزيادة الاهتمام وتعزيز عملية تقييم أداء الموارد البشرية، بإسنادها إلى معايير واضحة وأهداف قابلة للتحقيق بشكل عملي وليس نظري، وربطها بالهدف النهائي للمستشفى وبمكافآت تشجيعية وحوافز مادية من شأنها أن تقصّر المسافات بين المنظمة وبين التميز المنشود، وأن تحد من الصعوبات التي تواجه المنظمة جراء عدم التقييم أو لإتباعها منهج تقييمي غير موضوعي لا يفي بالغرض.

4) وصف إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية.

لوصف مستوى أهمية إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية في المستشفيات الأردنية الخاصة، قامت الباحثة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أهمية كل فقرة فيها، كما هو موضح بالجدول رقم (19).

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
16	يعتمد المستشفى برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد والقدامى لاكتساب المهارات والمعارف اللازمة لهم.	3.61	1.079	4	متوسطة
17	تهدف البرامج التدريبية في المستشفى إلى زيادة المهارات الفنية والتقنية لدى العاملين لتحقيق إستراتيجية المنظمة.	3.73	0.962	1	مرتفعة
18	يقوم مسؤول التدريب في المستشفى بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.	3.60	0.964	5	متوسطة
19	تركز برامج التدريب في المستشفى على نقاط القوة والضعف الناتجة عن تقييم أداء العاملين.	3.64	1.058	3	متوسطة
20	تهتم الإدارة بنجاح عملية التدريب من خلال تقييم البرامج التدريبية.	3.65	1.045	2	متوسطة
	المتوسط العام	**3.64**	**0.894**		**متوسطة**

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لبُعد إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية قد تراوحت ما بين (3.60-3.73) وجاءت ما بين المستوى المتوسط والمرتفع، وأن الفقرة (17) والتي تنص على "تهدف البرامج التدريبية في المستشفى إلى زيادة المهارات الفنية والتقنية لدى العاملين لتحقيق إستراتيجية المنظمة" هي الأعلى بين متوسطات الإجابات وبمستوى أهمية مرتفع، في حين أن الفقرة رقم (18) والتي تنص على "يقوم مسؤول التدريب في المستشفى

بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين" هي الأقل بين متوسطات الإجابات وبمستوى أهمية متوسط.

ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط أداة الدراسة وهو (3)، وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع الفقرات، وذلك من خلال معرفة الوسط الحسابي لجميع الفقرات التي خصصت لأخذ رأي العينة حول بُعد إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية والذي بلغ (3.65) وبمستوى أهمية متوسط.

وتعزي الباحثة مستوى الاهتمام المتوسط بهذا البُعد ربما إلى اعتبار المنظمات المبحوثة لعملية التدريب والتطوير، بأنها بمثابة التكلفة التي هي بغنى عنها نظراً لمعدلات دوران العمل المرتفعة، فيجب أن يكون هناك دراسة حقيقية لتكلفة التدريب وعوائده تجنباً للخسائر، حيث يعتبر التدريب والتطوير بمثابة العصا السحرية التي تمتلكها الإدارة الناجحة في الاستثمار بمواردها البشرية، نظراً للعوائد التي تنتظر المنظمة بعد اكتساب الأفراد للمهارات الجديدة وتطوير مهاراتهم الفردية.

وترى الباحثة أن هناك ارتباط وطيد بين نتائج هذه الإستراتيجية ونتائج إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية، حيث أن أهم مخرجات عملية تقييم أداء الموارد البشرية هو تحديد الاحتياجات التدريبية بناءاً على نقاط القوة والضعف في الأداء التي تم التوصل إليها، فمزيداً من الاهتمام بتقييم الأداء سينهي حالة الغموض التي تنتاب الإدارات حول أي المهارات يلزمها مزيداً من التدريب والتطوير، وتحديث المعارف لديهم بكل ما هو جديد في مجال نشاط المنظمة نظراً لأن المعارف في حالة تجدد دائمة.

وتشير الباحثة إلى أن ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرة (17) يعود إلى أن هناك وعي لدى العاملين في مختلف المستويات الإدارية، بأن القطاع المبحوث ينفذ برامج تدريبية هادفة تصب في تحقيق إستراتيجية المنظمة العامة، ولكنها ليست بالمستوى المطلوب حيث أن هناك تقصيراً ما ظهر من خلال الفقرة (18) يعود إلى عدم قيام المسؤولين بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.

ولابد من التنويه هنا إلى أن هناك بند في نهاية الاستبانة يطلب من المستجيبين ذكر أي ملاحظات أو إضافات لم يتم ذكرها، حيث لاحظت الباحثة أنه تم الرد في بعض الاستبانات بحاجة الموظفين إلى الدورات التدريبية والتطور الوظيفي.

وتوصي الباحثة بأهمية تنفيذ برامج تدريبية سواء أكان التدريب فردياً أو جماعياً، داخلياً أو خارجياً، لمواكبة كل جديد من التطورات الحديثة وإدخالها إلى بيئة العمل لتحقيق نتائج التميز المستدامة، كما ينبغي على المسؤولين الالتفات إلى تحديد الاحتياجات التدريبية، والتوجه نحو الدورات التدريبية المتخصصة في صلب عمل الموظفين التي تحفزهم على التفكير خارج الصندوق، والبعد عن الدورات التدريبية العامة التي قد لا تحقق الفائدة المرجوة منها.

5) وصف إستراتيجية الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية.

لوصف مستوى أهمية إستراتيجية الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية في المستشفيات الأردنية الخاصة، قامت الباحثة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أهمية كل فقرة فيها، كما هو موضح بالجدول رقم (20).

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد إستراتيجية الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
21	يقوم المستشفى بإجراء تعديلات وإضافات خاصة بمعايير الصحة والسلامة المهنية وتحسينها باستمرار.	4.00	0.741	3	مرتفعة
22	يتم تزويد العاملين في المستشفى بالمعلومات والأدوات والمعدات المساعدة والتي تمكّنهم من أداء مهامهم دون أن تتأثر صحتهم.	3.96	0.888	5	مرتفعة
23	يطبق ويوثق المستشفى معايير الصحة والسلامة المهنية بشكل فعلي.	4.04	0.743	2	مرتفعة
24	يوجد فحوصات طبية تتناسب مع معايير الصحة والسلامة المهنية يتم إجراؤها لضمان عدم تشغيل الأفراد إلا بعد التأكد من قدرتهم على أداء العمل بشكل صحيح.	4.05	0.834	1	مرتفعة
25	يتضمن نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية في المستشفى استخدام مجموعة من الأدوات تتّسم بالمرونة لتتلاءم مع حجم ونشاط المستشفى.	3.97	0.753	4	مرتفعة
	المتوسط العام	**4.01**	**0.631**		**مرتفعة**

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لبُعد إستراتيجية الصحة والسلامة للموارد البشرية قد تراوحت ما بين (3.96–4.05) وجاءت جميعها بالمستوى المرتفع، وأن الفقرة (24) والتي تنص على "يوجد فحوصات طبية تتناسب مع معايير الصحة والسلامة المهنية يتم

إجراؤها لضمان عدم تشغيل الأفراد إلا بعد التأكد من قدرتهم على أداء العمل بشكل صحيح" هي الأعلى بين متوسطات الإجابات وبمستوى أهمية مرتفع، في حين أن الفقرة رقم (22) والتي تنص على "يتم تزويد العاملين في المستشفى بالمعلومات والأدوات والمعدات المساعدة والتي تمكّنهم من أداء مهامهم دون أن تتأثر صحتهم" كانت الأقل بين متوسطات الإجابات وبمستوى أهمية مرتفع.

ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط أداة الدراسة وهو (3)، وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع الفقرات، وذلك من خلال معرفة الوسط الحسابي لجميع الفقرات التي خصصت لأخذ رأي العينة حول بُعد إستراتيجية الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية والذي بلغ (4.01) بمستوى أهمية مرتفع.

وتعزي الباحثة سبب حصول إستراتيجية الصحة والسلامة المهنية على المرتبة الأولى من حيث الأهمية، إلى أن الإدارات في المستشفيات الأردنية الخاصة تطبق معايير الصحة والسلامة المهنية، وتستجيب لكافة الإرشادات الصادرة عن وزارة الصحة وكذلك عن وزارة العمل بعناية ودقة، حيث أنها تؤمن بأهمية إتباع التدابير الوقائية في بيئة العمل، التي من شأنها أن ترفع مستوى الأداء كماً ونوعاً لبلوغ التميز بأقل التكاليف وأقل الخسائر المادية والمعنوية.

وتشير الباحثة إلى أن ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرة (24) يعود إلى أن منظمات القطاع المبحوث تحرص على نوعية الخدمات التي تقدمها للمرضى سواء كانوا من داخل الأردن أو خارجه، وذلك بإتباعها لإجراءات الصحة والسلامة المهنية لكوادرها ، للتأكد من سلامتهم وقدرتهم على أداء مهامهم بطريقة تعزز من سمعة المنظمة وذلك بجعل المرضى على رأس قائمة الأولويات لديها.

ثانياً: التميز المؤسسي.

يمثل هذا الجزء من الدراسة توضيحاً لقيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية فيما يتعلق بالمتغير التابع من متغيرات الدراسة، والتي تساعد في بيان مستوى الأهمية وترتيب فقراتها حسب أهمية كل متغير فرعي.

تصورات العاملين من مختلف المستويات الإدارية في المستشفيات الأردنية الخاصة حول التميز المؤسسي.

يبين الجدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين على متغيرات أداة الدراسة التي تقيس أبعاد التميز المؤسسي بشكل عام.

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التميز المؤسسي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
1.	القيادة	3.70	0.766	4	مرتفعة
2.	إستراتيجية المنظمة	3.78	0.738	1	مرتفعة
3.	العمليات	3.76	0.819	2	مرتفعة
4.	النتائج (نتائج الأفراد، نتائج العملاء، ونتائج المجتمع)	3.71	0.793	3	مرتفعة
المؤشر الإجمالي للدرجة الكلية		**3.74**	**0.652**	**مرتفعة**	

يُظهر الجدول السابق أن مستوى تصورات العاملين من مختلف المستويات الإدارية في المستشفيات الأردنية الخاصة حول التميز المؤسسي جاء بالمستوى المرتفع، وحقق وسطاً حسابياً عاماً (3.74) بانحراف معياري عام (0.652)، وبما أن المتوسط الحسابي العام أكبر من متوسط أداة الدراسة وهو (3) فيمكن القول بأن العاملين من مختلف المستويات الإدارية في المستشفيات الأردنية الخاصة لديهم تصور واضح حول التميز المؤسسي ومعاييره المبحوثة.

ويلاحظ بأن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.70–3.78) وجاءت جميعها بالمستوى المرتفع، وجاء بالمرتبة الأولى متغير إستراتيجية المنظمة وبوسط حسابي (3.78)، يليها في المرتبة الثانية متغير العمليات وبوسط حسابي (3.76)، ثم جاء بالمرتبة الثالثة متغير النتائج (نتائج الأفراد، نتائج العملاء، ونتائج المجتمع) وبوسط حسابي (3.71) وأخيراً جاء متغير القيادة وبوسط حسابي (3.71)، كما أن الانحرافات المعيارية للاستجابات لم تعكس درجة تشتت عالية وتراوحت بين (0.738–0.819).

وتفسر الباحثة ارتفاع مستوى تصورات العاملين من مختلف المستويات الإدارية في المستشفيات الأردنية الخاصة حول التميز المؤسسي، بأن التوجهات الإدارية الحديثة تؤكد على أهمية تبني فلسفة التميز المؤسسي، وتعزيزه بتطبيق معاييره المتعارف عليها وفقاً لنماذج التميز العالمية المختلفة لتحقيق نتائج مستدامة في ظل التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم، وهو ما تدعو إليه جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص بتطبيق معايير نموذج التميز الأوروبي.

وبما أن بُعد القيادة جاء بالمرتبة الأخيرة فربما هناك دور لفصل الإدارة عن الملكية في هذه المستشفيات، الأمر الذي يجعل القيادة تقترب أكثر من العاملين وتوطد جسور الثقة والولاء فيما بينهم، كما وأنها تعمل جاهدة على تلبية احتياجاتهم سعياً لتحقيق التميز، وتوصي الباحثة بأهمية توَجه القيادة في المستشفيات الأردنية الخاصة إلى نشر ثقافة التميز بين كافة العاملين ابتداءَ من الإدارة العليا وحتى الإدارة الدنيا، وتقليص المسافة بينها وبين العاملين بفتح قنوات الاتصال والتركيز على إقامة اجتماعات دورية بينهم كجزء من الإجراءات الروتينية وليست الموسمية.

عرض نتائج الدراسة: (أبعاد التميز المؤسسي)

1) وصف بُعد القيادة

لوصف مستوى أهمية بُعد القيادة في المستشفيات الأردنية الخاصة، قامت الباحثة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أهمية كل فقرة فيها، كما هو موضح بالجدول رقم (22).

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد القيادة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
26	تقوم القيادة في المستشفى بتطوير إستراتيجية واقعية لتحقيق الأهداف الخاصة بالمستشفى وتحقيق مركز تنافسي جيد.	3.81	0.821	1	مرتفعة
27	تسعى القيادة في المستشفى إلى خلق ثقافة مؤسسية تدعم الإفادة من الموارد وتركز على متلقي الخدمة.	3.62	0.921	5	متوسطة
28	تسعى القيادة إلى جعل التميز صفة ملازمة لخدماتها التي تقدمها لكافة أصحاب المصالح.	3.70	0.952	3	مرتفعة
29	تتسم القيادة في المستشفى بالمرونة والقدرة على إدارة التغيير من خلال التركيز على الأهداف والمخرجات المخطط لها.	3.67	0.945	4	مرتفعة
30	تسعى القيادة في المستشفى للوصول إلى مستويات عالية من ثقة أصحاب العلاقة من خلال تحديد المخاطر وإدارتها بالشكل الصحيح في جميع عمليات المستشفى.	3.73	0.909	2	مرتفعة
	المتوسط العام	**3.71**	**0.766**	**مرتفعة**	

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لبُعد القيادة كمعيار للتميز في المستشفيات الأردنية الخاصة قد تراوحت ما بين (3.62- 3.81) وجاءت ما بين المستوى

المتوسط والمرتفع، وأن الفقرة (26) والتي تنص على" تقوم القيادة في المستشفى بتطوير استراتيجية واقعية لتحقيق الأهداف الخاصة بالمستشفى وتحقيق مركز تنافسي جيد" هي الأعلى بين متوسطات الإجابات وبمستوى أهمية مرتفع، في حين أن الفقرة رقم (27) والتي تنص على "تسعى القيادة في المستشفى إلى خلق ثقافة مؤسسية تدعم الإفادة من الموارد وتركز على متلقي الخدمة" كانت الأقل بين متوسطات الإجابات وبمستوى أهمية متوسط.

ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط أداة الدراسة وهو (3)، وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع الفقرات، وذلك من خلال معرفة الوسط الحسابي لجميع الفقرات التي خصصت لأخذ رأي العينة حول بُعد القيادة والذي بلغ (3.71) بمستوى أهمية مرتفع.

وتشير الباحثة إلى أن ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرة (26) يعود إلى أن القيادة في المستشفيات الأردنية الخاصة تركز اهتماماتها على اتباع استراتيجيات واضحة المعالم توّجه وتنظّم موارد المنظمة على اختلافها لتحقيق أهدافها، واكتساب مكانة تنافسية مرموقة بناءاً على تحديد أسلوب المنافسة القائم على مواكبة مستجدات ميدان التنافس، والاستمرار في إجراء المقارنات المرجعية مع مثيلاتها من المنظمات الرائدة في القطاع الصحي.

2) وصف بُعد إستراتيجية المنظمة.

لوصف مستوى أهمية بُعد إستراتيجية المنظمة في المستشفيات الأردنية الخاصة، قامت الباحثة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أهمية كل فقرة فيها، كما هو موضح بالجدول رقم (23).

الجدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد إستراتيجية المنظمة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
31	يتبنى المستشفى صياغة وتطوير سياسات وخطط تتوافق مع متطلبات البيئة التي تعمل بها المنظمة.	3.77	0.857	3	مرتفعة
32	يقوم المستشفى بتحديد الرؤية والرسالة والأهداف التي تحقق إستراتيجيته العامة.	3.83	0.842	2	مرتفعة
33	يتبنى المستشفى إستراتيجية واضحة المعالم لتخطي الأخطاء وضمان استمرارية العمل.	3.89	0.812	1	مرتفعة
34	يتم داخل المستشفى تحديد وتحليل وفهم المؤشرات الخارجية مثل الأنماط الاقتصادية والسوقية والمجتمعية والتي قد تؤثر على المستشفى.	3.74	0.900	4	مرتفعة
35	ينفذ المستشفى مراحل وخطوات الإدارة الإستراتيجية وفق النماذج العالمية للتميز في الأداء الإداري للمؤسسات.	3.68	0.962	5	مرتفعة
المتوسط العام		**3.78**	**0.738**	**مرتفعة**	

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لبُعد إستراتيجية المنظمة كمعيار للتميز في المستشفيات الأردنية الخاصة، قد تراوحت ما بين (3.68 – 3.89) وجاءت جميعها بالمستوى المرتفع، وأن الفقرة (33) والتي تنص على "يتبنى المستشفى إستراتيجية واضحة المعالم لتخطي الأخطاء وضمان استمرارية العمل" هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، في حين أن

الفقرة رقم (35) والتي تنص على "ينفّذ المستشفى مراحل وخطوات الإدارة الإستراتيجية وفق النماذج العالمية للتميز في الأداء الإداري للمؤسسات" كانت الأقل بين متوسطات الإجابات.

ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط أداة الدراسة وهو (3)، وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع الفقرات، وذلك من خلال معرفة الوسط الحسابي لجميع الفقرات التي خصصت لأخذ رأي العينة حول بُعد إستراتيجية المنظمة والذي بلغ (3.78) بمستوى أهمية مرتفع.

وتشير الباحثة إلى أن ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرة (33) يعود إلى أن الإدارة العليا في المستشفيات الأردنية الخاصة من أنصار الإدارة الإستراتيجية، وتسعى إلى إتباع الاستراتيجيات التي هي ثمرة التخطيط الاستراتيجي، الذي يمكُنها من التنبؤ بالمخاطر والمشكلات المستقبلية وكيفية التعامل معها قبل حدوثها لضمان استمرارية الأعمال فيها، ولكن هذه النهضة الإستراتيجية يلزمها بصمة التميز والرغبة في إتباع نماذج عالمية للتميز ليس لنيل الجوائز فحسب، وإنما ليصبح التميز صفة ملازمة لمخرجات المنظمة وسلوكاً ناضجاً تتبعه المنظمة لتكتمل الصورة بوجود الاستراتيجيات والتميّز معاً.

3) وصف بُعد العمليات.

لوصف مستوى أهمية بُعد العمليات في المستشفيات الأردنية الخاصة، قامت الباحثة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أهمية كل فقرة فيها، كما هو موضح بالجدول رقم (24).

الجدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد العمليات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
36	يوجد في المستشفى خطط خاصة بتصميم العمليات الحديثة لتسهم في زيادة مستويات رضا متلقي الخدمة.	3.84	0.907	1	مرتفعة
37	هناك بحث مستمر للتعرف على الطرق التي تمكّن المستشفى من تحقيق الأهداف الإدارية بفاعلية وكفاءة أعلى.	3.72	0.936	3	مرتفعة
38	يقوم المستشفى بتبسيط الإجراءات لاختصار الوقت والجهد والتكاليف اللازمة لتقديم الخدمات من خلال حذف خطوات أو دمجها مع غيرها.	3.78	0.924	2	مرتفعة
39	يعزز المستشفى من قدرته على تقديم الخدمات بطريقة كفؤة وضمن الوقت المحدد، من خلال تصميم عملياتها بشكل منطقي واختبارها ومراقبتها.	3.70	0.998	4	مرتفعة
المتوسط العام		**3.76**	**0.819**	**مرتفعة**	

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لبُعد العمليات كمعيار للتميز في المستشفيات الأردنية الخاصة قد تراوحت ما بين (3.70 -3.84) وجاءت جميعها بالمستوى المرتفع، وأن الفقرة (36) والتي تنص على "يوجد في المستشفى خطط خاصة بتصميم العمليات الحديثة لتسهم في زيادة مستويات رضا متلقي الخدمة" هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، في حين أن الفقرة رقم (39) والتي تنص على "يعزز المستشفى من قدرته على تقديم الخدمات

بطريقة كفؤة وضمن الوقت المحدد، من خلال تصميم عملياتها بشكل منطقي واختبارها ومراقبتها" كانت الأقل بين متوسطات الإجابات.

ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط أداة الدراسة وهو (3)، وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع الفقرات، وذلك من خلال معرفة الوسط الحسابي لجميع الفقرات التي خصصت لأخذ رأي العينة حول بُعد العمليات والذي بلغ (3.76) بمستوى أهمية مرتفع.

وتشير الباحثة إلى أن ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرة (36) يعود إلى أن هناك توجهاً إدارياً نحو التخطيط المحكم لإدارة العمليات في المستشفيات الأردنية الخاصة، سعياً لتقديم خدمات متميزة توفر الراحة للمرضى ابتداءَ من إجراءات الدخول وتلقّي العلاج إلى إجراءات الخروج وحتى ما بعد العلاج، على اعتبار أن العمليات مرتبطة ارتباطاً حقيقياً بنشاط المنظمة وهي أساس الحصول على مخرجات تتجسد في خدمات تتسم بقدرتها على جذب العملاء وترك الأثر الإيجابي لديهم، مما يدفعهم إلى الولاء للمستشفى والاحتفاظ بصورة إيجابية لها في أذهانهم، ولعل حسن إدارة العمليات كان أحد الأسباب في أن حظيت الأردن بمكانة مرموقة في المجال الطبي، وفي جعل عمّان عاصمة للطب في المنطقة.

في حين ترى الباحثة أن الفقرة (39) حصلت على أدنى متوسط حسابي (3.70) مقارنة بالفقرات الأخرى الواردة في قياس بُعد العمليات، وذلك نظراً لأن أي نظام قد يحاول السيطرة على كفاءة الإجراءات ومراقبتها وتصميمها بالشكل الأمثل، إلا أنه ليس بالضرورة الالتزام في تطبيقها كما هي، فهناك من المستجدات على حالات المرضى أو بيئة العمل ذاتها ما يجبر المستشفى على الاستجابة لها والتعامل معها، من خلال خطط بديلة للتصدي لأي عائق تواجهه حفاظاً على سلامة المرضى.

وتوصي الباحثة بأهمية تبني المستشفيات الأردنية الخاصة للأنظمة الفاعلة التي تتصف بالمرونة في إدارة عملياتها، والتي تمكنها من امتلاك النظرة الشمولية للتعامل مع الموقف الراهن، وخاصة أن طبيعة نشاط القطاع المبحوث تتعلق بحياة الإنسان وصحته، فقد يرى المبحوثين أنه لكل حالة إجراءاتها كإجراءات الإدخال وما يترتب عليها من أخذ الموافقات من قطاع شركات التأمين المعتمدة، ووقتها، وظروفها والذي قد لا يتطابق مع الزمن المخطط له بدقة، وبالتالي ما تحاول المستشفيات تقديمه هو خدمات ذات جودة عالية ضمن إجراءات تحافظ على صحة المرضى وتلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم.

4) وصف بُعد النتائج (نتائج الأفراد، نتائج العملاء، ونتائج المجتمع).

لوصف مستوى أهمية بُعد النتائج (نتائج الأفراد، نتائج العملاء، ونتائج المجتمع) في المستشفيات الأردنية الخاصة، قامت الباحثة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أهمية كل فقرة فيها، كما هو موضح بالجدول رقم (25).

الجدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد النتائج (نتائج الأفراد، نتائج العملاء، ونتائج المجتمع)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
40	يسعى المستشفى لتزويد العملاء بالخدمات بأقل تكلفة ممكنة.	3.30	1.183	6	متوسطة
41	يهتم المستشفى لآراء طالبي الخدمة من خلال توفير خدمة علاقات العملاء.	3.88	0.949	2	مرتفعة
42	يقوم المستشفى بتلبية متطلبات المواطنين في المجتمع بما يتناسب مع نشاطها.	3.73	0.932	3	مرتفعة
43	يركز المستشفى على تحفيز الأفراد العاملين لديه على تقديم الخدمة الأفضل لكسب ولاء العملاء والسمعة الجيدة.	3.66	1.133	5	متوسطة
44	يقوم المستشفى بأخذ آراء أفراد المجتمع ومقترحاتهم بعين الإعتبار.	3.73	1.065	4	مرتفعة
45	يشعر المستشفى بمسؤولية اتجاه المجتمع المحلي.	4.00	0.736	1	مرتفعة
	المتوسط العام	**3.72**	**0.793**	**مرتفعة**	

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لبُعد النتائج (نتائج الأفراد، نتائج العملاء، ونتائج المجتمع) كمعيار للتميز في المستشفيات الأردنية الخاصة قد تراوحت ما بين (3.30 –4.00) وجاءت ما بين المستوى المتوسط والمرتفع، وأن الفقرة (45) والتي تنص على "يشعر المستشفى بمسؤولية اتجاه المجتمع المحلي" هي الأعلى بين متوسطات الإجابات وبمستوى أهمية مرتفع، في حين أن الفقرة رقم (40) والتي تنص على "يسعى المستشفى لتزويد العملاء بالخدمات بأقل تكلفة ممكنة" كانت الأقل بين متوسطات الإجابات وبمستوى أهمية متوسط.

ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط أداة الدراسة وهو (3)، وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع الفقرات، وذلك من خلال معرفة الوسط الحسابي لجميع الفقرات التي خصصت لأخذ رأي العينة حول بُعد النتائج (نتائج الأفراد، نتائج العملاء، ونتائج المجتمع) والذي بلغ (3.72) وبمستوى أهمية مرتفع.

وتشير الباحثة إلى أن ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرة (45) يعود إلى اهتمام الإدارة بتنمية الحس بالمسؤولية الاجتماعية لدى أفرادها تجاه البيئة والمجتمع الذي تعمل به، وتفسره الباحثة بإتباع المستشفيات الأردنية الخاصة لإجراءات إتلاف النفايات الطبية بطرق صديقة للبيئة، وتوفير فرص العمل للقضاء على الفقر والبطالة ما أمكن، وكذلك بإقامة يوم طبي مجاني لسكان المنطقة التي تحيط بها، كمبادرة لترسيخ مفاهيم أخلاقية إنسانية (المسؤولية الاجتماعية البيئية) والتي تمتد لتصل كافة أفراد المجتمع ومنظماته، مما يكسبها التميز والاختلاف عن الآخرين في ميدان المنافسة.

في حين أن الفقرة (40) جاءت بالمرتبة الأخيرة كون أن أسعار الخدمات التي تقدمها المستشفيات الأردنية الخاصة، متعارف عليها بأنها باهظة مقارنة بالأسعار الرمزية في القطاع الصحي العام، ولعل ذلك ناجم عن استخدامها لأجهزة طبية حديثة ترفع من تكاليف العلاج، إضافة إلى ارتفاع التكاليف المرتبطة بالأوضاع الاقتصادية بشكل عام مما يزيد من سعر الخدمة، وهناك قائمة أجور ثابتة تحددها نقابة الأطباء الأردنية بسقف محدد، ويتم الالتزام في تطبيقها لتحديد أجور الأطباء والتي هي جزء من التكلفة التي يدفعها المرضى. وتوصي الباحثة بأهمية الأخذ بعين الاعتبار أن الخدمات الصحية من أساسيات البنية التحتية السليمة في كل دول العالم وهي حق لكل فرد في المجتمع، والأسعار المرتفعة تحول دون ذلك فلابد من تفعيل ميزة التأمين الصحي لكل مواطن، بحيث يتسنى للجميع الحصول على خدمات صحية بجودة عالية، وأن لا تقف المستويات المعيشية المتدنية ومعدلات الدخل المحدودة عائقاً أمام تلقي العلاج، وبذلك يتم تحقيق المنفعة المتبادلة والمشتركة للفرد في المجتمع وللمنظمة التي تسعى لتحقيق التميز.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ونتائجها

قبل البدء باختبار الفرضيات سيتم التأكد من عدم وجود ارتباط خطي عال بين أبعاد المتغير المستقل (إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية، إستراتيجية اختيار الموارد البشرية، إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية، إستراتيجية الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية)، وذلك بالاعتماد على معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون أبعاد المتغير المستقل الواردة في نموذج الدراسة مستقلة فيما بينها، ويعتبر هذا الاختبار أسلوباً للتخلص من مشكلة التعدد الخطي، مع مراعاة عدم تجاوز (VIF) للقيمة (10)، وبشرط أن تكون قيمة اختبار التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من القيمة (0.05).

الجدول (26)

اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolerance)

لأبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

أبعاد المتغير المستقل	اختبار معامل تضخم التباين(VIF)	التباين المسموح به (Tolerance)
إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية	2.464	0.406
إستراتيجية اختيار الموارد البشرية	3.129	0.320
إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية	2.635	0.380
إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية	2.816	0.355
إستراتيجية الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية	1.582	0.632

يشير الجدول رقم (26) إلى أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل تقل عن 10 وتتراوح ما بين (1.582–3.129)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت ما بين (0.320–0.632) وهي أكبر من 0.05، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل بالإضافة إلى قوة نموذج الدراسة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية، إستراتيجية اختيار الموارد البشرية، إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية، وإستراتيجية الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، إستراتيجية المنظمة، العمليات، والنتائج (نتائج الأفراد، نتائج العملاء، ونتائج المجتمع) في المستشفيات الأردنية الخاصة.

ولاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة هذا الأثر، حيث يبين الجدول رقم (27) نتائج هذه الفرضية.

الجدول (27)

نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) للفرضية الرئيسية

أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	قيمة (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة
إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية	.029	.468	.640
إستراتيجية اختيار الموارد البشرية	.171	2.418	*.016
إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية	.160	2.466	*.014
إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية	.365	5.433	*.000
إستراتيجية الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية	.211	4.178	*.000
قيمة معامل الارتباط المتعدد (R)	.800		
قيمة (R^2)	.640		
قيمة Adjusted R^2	0.632		
قيمة (F) المحسوبة	79.737		
مستوى الدلالة α	*0.000		

***دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$**

باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (27) نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج والبالغة (79.737) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه:" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية، إستراتيجية اختيار الموارد البشرية، إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية، وإستراتيجية الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، إستراتيجية المنظمة، العمليات، والنتائج (نتائج الأفراد، العملاء، والمجتمع) في المستشفيات الأردنية الخاصة"

وتبين أن العلاقة قوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي كون قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) تساوي (0.800)، كما بلغت قيمة (**R^2**) (.640) وهذا يعني أن المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) تفسر ما نسبته (64%) من التغيير الحاصل في المتغير التابع (التميز المؤسسي)، وأن 36% تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

ومن خلال معطيات الجدول السابق نلاحظ أن أكثر أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تأثيراً على تحقيق التميز المؤسسي هو بُعد إستراتيجية التدريب والتطوير للموارد البشرية، إذ بلغت قيمة (βeta) وقيمة (T) المحسوبة له (0.365) و(5.433) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، يليها في الإسهام بالتأثير بُعد إستراتيجية الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية إذ بلغت قيمة (βeta) وقيمة (T) المحسوبة له (0.211) و(4.178) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ، ثم يأتي بُعد إستراتيجية اختيار الموارد البشرية إذ بلغت قيمة (βeta) وقيمة (T) المحسوبة له (0.171) و(2.418) على التوالي، وهي

قيم معنوية عند مستوى (α≤0.05)، ومن ثم يليها في التأثير بُعد إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية إذ بلغت قيمة (βeta) وقيمة (T) المحسوبة له (0.160) و (2.466) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى (α≤0.05)

في حين يلاحظ من خلال معطيات الجدول السابق أن قيمة (βeta) وقيمة (T) المحسوبة المتعلقة في بُعد استراتيجية استقطاب الموارد البشرية لم يكن لها إسهام في التأثير بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة في تحقيق التميز المؤسسي، إذ بلغت قيمة (βeta) وقيمة (T) المحسوبة (0.029) و (468.) على التوالي، وبقيمة احتمالية بلغت (640.) وهي أكبر من مستوى الدلالة α≤0.05 لذا لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05).

وفي ضوء النتائج السابقة فإنه يتم رفض الفرضية العدمية (Ho) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية، إستراتيجية اختيار الموارد البشرية، إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية، وإستراتيجية الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، إستراتيجية المنظمة، العمليات، والنتائج (نتائج الأفراد، العملاء، والمجتمع) في المستشفيات الأردنية الخاصة".

مما يشير إلى وجود مؤشرات إيجابية للعلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة والتميز المؤسسي كونها سبباً من مسبباته، في ظل المتغيرات البيئية والثورة التكنولوجية والمعرفية التي تتطلب الحفاظ على رأس المال البشري الذي يحقق المزايا التنافسية المتعددة للمنظمة، ويمكنها من تحقيق نتائج مستدامة تعزز مسيرة التميز.

وللتحقق من علاقة الأثر بين (إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية، إستراتيجية اختيار الموارد البشرية، إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية، وإستراتيجية الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية) وبين تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأردنية الخاصة. تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى خمس فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لاختبار كل فرضية على حدا وكالآتي:

نتائج الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية استقطاب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأردنية الخاصة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأردنية الخاصة، وكما هو موضح بالجدول رقم (28).

الجدول (28)

نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الأولى

المتغير	R	R^2	Adjusted R^2	T المحسوبة	قيمة Beta	مستوى الدلالة Sig.	القرار الإحصائي
إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية	.595	.354	0.351	11.167	.595	*0.000	رفض الفرضية العدمية

***دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$**

باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (28) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بين إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية والتميز المؤسسي بلغت (0.595) وتعتبر العلاقة متوسطة

بين المتغيرين، كما بلغت قيمة (R^2) (0.354)، وهذا يعني أن إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية تفسر ما نسبته (35.4%) من التباين الحاصل في المتغير التابع التميز المؤسسي، وأن ما نسبته 64.6% من التباين الحاصل يعزى لمتغيرات أخرى.

ونظراً لأن قيمة (T) المحسوبة البالغة (11.167) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) فإننا نرفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية استقطاب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأردنية الخاصة"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية استقطاب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأردنية الخاصة".

وتشير قيمة βeta والبالغة (.595) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) أن زيادة مستوى الاهتمام بإستراتيجية استقطاب الموارد البشرية بقيمة وحدة واحدة، يؤدي إلى زيادة في تحقيق التميز المؤسسي بنسبة 59.5% من هذه الوحدة.

نتائج الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية اختيار الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأردنية الخاصة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر إستراتيجية اختيار الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأردنية الخاصة، وكما هو موضح بالجدول رقم (29).

الجدول (29)

نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثانية

المتغير	R	R^2	Adjusted R^2	T المحسوبة	قيمة Beta	مستوى الدلالة Sig.	القرار الإحصائي
إستراتيجية اختيار الموارد البشرية	.681	.464	0.461	14.036	.681	*0.000	رفض الفرضية العدمية

***دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$**

باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (29) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بين إستراتيجية اختيار الموارد البشرية والتميز المؤسسي بلغت (0.681) وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة (**R^2**) (.464)، وهذا يعني أن إستراتيجية اختيار الموارد البشرية تفسر ما نسبته (46.4%) من التباين الحاصل في المتغير التابع التميز المؤسسي، وأن ما نسبته 53.6% من التباين الحاصل يعزى لمتغيرات أخرى.

ونظراً لأن قيمة (T) المحسوبة البالغة (14.036) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) فإننا نرفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه:" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية اختيار الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في

المستشفيات الأردنية الخاصة"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية اختيار الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأردنية الخاصة".

وتشير قيمة βeta والبالغة (.681) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) أن زيادة مستوى الاهتمام بإستراتيجية اختيار الموارد البشرية بقيمة وحدة واحدة، يؤدي إلى زيادة في تحقيق التميز المؤسسي بنسبة 68.1% من هذه الوحدة.

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأردنية الخاصة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأردنية الخاصة، وكما هو موضح بالجدول رقم (30).

الجدول (30)

نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير	R	R^2	Adjusted R^2	T المحسوبة	قيمة Beta	مستوى الدلالة Sig.	القرار الإحصائي
إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية	.680	.462	0.460	13.998	.680	*0.000	رفض الفرضية العدمية

***دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$**

باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (30) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بين إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية والتميز المؤسسي بلغت (0.680) وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة (**R^2**) (462.)، وهذا يعني أن إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية تفسر ما نسبته (46.2%) من التباين الحاصل في المتغير التابع التميز المؤسسي، وأن ما نسبته (53.8%) من التباين الحاصل يعزى لمتغيرات أخرى.

ونظراً لأن قيمة (T) المحسوبة البالغة (13.998) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) فإننا نرفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأردنية الخاصة"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأردنية الخاصة".

وتشير قيمة βeta والبالغة (680.) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) أن زيادة مستوى الاهتمام بإستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية بقيمة وحدة واحدة، يؤدي إلى زيادة في تحقيق التميز المؤسسي بنسبة 68% من هذه الوحدة.

بالرجوع إلى قيمة β لكل من استراتيجية الاختيار واستراتيجية تقييم الأداء سنجد أن هناك تطابقاً في النتائج حيث بلغت قيمتها على التوالي (0.681) ، (0.680) وهذا يشير إلى تساوي درجة تأثير هاتين الاستراتيجيتين في تحقيق التميز المؤسسي، الأمر الذي يرشدنا إلى أن المنظمة التي تسعى للوصول إلى أفضل الممارسات وتحقيق نتائج متميزة مستدامة، عليها أن تعي أن تطبيق الاستراتيجيتين متكافئ في الأهمية لتحقيق التميز المنشود.

نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأردنية الخاصة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأردنية الخاصة، وكما هو موضح بالجدول رقم (31).

الجدول (31)

نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الرابعة

المتغير	R	R^2	Adjusted R^2	T المحسوبة	قيمة Beta	مستوى الدلالة Sig.	القرار الإحصائي
إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية	.740	.547	0.545	16.588	.740	*0.000	رفض الفرضية العدمية

***دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$**

باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (31) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بين إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية والتميز المؤسسي بلغت (.740) وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة (**R^2**) (.547)، وهذا يعني أن إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية تفسر ما نسبته (54.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع التميز المؤسسي، وأن ما نسبته 45.3% من التباين الحاصل يعزى لمتغيرات أخرى.

ونظراً لأن قيمة (T) المحسوبة البالغة (16.588) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) فإننا نرفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه:" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

عند مستوى دلالة (α≤0.05) لإستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأردنية الخاصة"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لإستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأردنية الخاصة".

وتشير قيمة βeta والبالغة (.740) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05) أن زيادة مستوى الاهتمام بإستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية بقيمة وحدة واحدة، يؤدي إلى زيادة في تحقيق التميز المؤسسي بنسبة 74% من هذه الوحدة.

نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لإستراتيجية الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأردنية الخاصة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر إستراتيجية الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأردنية الخاصة، وكما هو موضح بالجدول رقم (32).

الجدول (32)

نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الخامسة

المتغير	R	R^2	Adjusted R^2	T المحسوبة	قيمة Beta	مستوى الدلالة Sig.	القرار الإحصائي
إستراتيجية الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية	.602	.362	0.360	11.383	.602	*0.000	رفض الفرضية العدمية

***دالة إحصائياً عند مستوى دلالة α≤0.05**

باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (32) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بين إستراتيجية الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية والتميز المؤسسي بلغت (.602) وتعتبر العلاقة متوسطة، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (.362)، وهذا يعني أن إستراتيجية الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية تفسر ما نسبته (36.2%) من التباين الحاصل في المتغير التابع التميز المؤسسي، وأن ما نسبته 63.8% من التباين الحاصل يعزى لمتغيرات أخرى.

ونظراً لأن قيمة (T) المحسوبة البالغة (11.383) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) فإننا نرفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأردنية الخاصة"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأردنية الخاصة".

وتشير قيمة βeta والبالغة (.602) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) أن زيادة مستوى الاهتمام بإستراتيجية الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية بقيمة وحدة واحدة، يؤدي إلى زيادة في تحقيق التميز المؤسسي بنسبة 60.2% من هذه الوحدة.

المبحث الرابع: النتائج والاستنتاجات والتوصيات

مقدمة:

اعتماداً على الإطار النظري وعرض تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها ومناقشتها، واستعانة بالمعالجة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، وكما هو مبين في الجداول الإحصائية للإجابة على أسئلة الدراسة وبيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في دراسة ميدانية منفذة على قطاع المستشفيات الأردنية الخاصة.

جاء هذا الفصل ليلخص أهم نتائج الدراسة الميدانية، وعلى ضوئها تقديم أهم التوصيات التي قد تساهم في عملية صنع القرار في القطاع المبحوث.

أولاً: النتائج.

- **النتائج المتعلقة بوصف متغيرات الدراسة:**

1. إن مستوى تصورات العاملين من مختلف المستويات الإدارية في المستشفيات الأردنية الخاصة حول أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كان مرتفعاً، وكان هناك تباين بسيط في آراء المستجيبين حول أهمية أبعادها، وجاء ترتيبها على النحو التالي: إستراتيجية الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية، إستراتيجية اختيار الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية، إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية، إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية.

وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (زعتري،2010) التي أشارت إلى أن مستوى تصور المبحوثين في المصارف الإسلامية الفلسطينية حول ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) كان مرتفعاً، وأيضاً نتائج دراسة (الصرايرة والغريب،2010) التي بيّنت أن مستوى ممارسة

وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (التخطيط، الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، والتحفيز) في شركة الاتصالات الأردنية كان مرتفعاً باستثناء التحفيز. واتفقت مع نتائج دراسة (حاجي حسن،2010) التي أظهرت أن مستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، والصحة والسلامة المهنية) كان مرتفعاً في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

2. إن مستوى أهمية إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية في قطاع المستشفيات الأردنية الخاصة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

3. إن مستوى أهمية إستراتيجية اختيار الموارد البشرية في قطاع المستشفيات الأردنية الخاصة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

4. إن مستوى أهمية إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية في قطاع المستشفيات الأردنية الخاصة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

5. إن مستوى أهمية إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية في قطاع المستشفيات الأردنية الخاصة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

6. إن مستوى أهمية إستراتيجية الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية في قطاع المستشفيات الأردنية الخاصة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

7. أن مستوى تصورات العاملين من مختلف المستويات الإدارية في المستشفيات الأردنية الخاصة حول أهمية التميز المؤسسي كان مرتفعاً، وكان هناك تباين بسيط في آراء المستجيبين حول أهمية أبعاده، وجاء ترتيبها على النحو التالي: إستراتيجية المنظمة، العمليات، النتائج (نتائج الأفراد، نتائج العملاء، ونتائج المجتمع)، والقيادة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (آل مزروع، 2010) التي أظهرت أن درجة اهتمام الأجهزة الأمنية بالمعايير الرئيسية والفرعية لنموذج التميز

المقترح في الدراسة هي درجة متوسطة تقترب من العالية، مما يشير إلى إقبال المنظمات على اختلاف أنواعها على تبني فلسفة التميز. واتفقت مع نتائج دراسة (حاجي حسن،2010) التي أظهرت أن مستوى أهمية التميز المؤسسي (التميز القيادي، والتميز بالخدمة) كان مرتفعاً في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، ودراسة (Al-Momani,2012) التي توصلت إلى وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة العليا وبين تحقيق التميز في فنادق الخمس نجوم في الأردن. ودراسة (الفضلي،2014) والتي أكدت أن للقيادة دور كبير في تهيئة الظروف الملائمة لنشر ثقافة التميز وتطبيق معاييره في المنظمة لتحقيق التميز المؤسسي. ودراسة (مخفي، وبن شني،2010) التي توصلت إلى أهمية الدور الذي تلعبه إستراتيجية المنظمة والاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمنظمات. وأشارت نتائج دراسة (Fechete et al.,2014) إلى أهمية معيار العمليات الوارد في نموذج (EFQM) للتميز، وضرورة تخطيط العمليات والرقابة عليها وتحليلها، وكذلك اتخاذ التدابير اللازمة لتحسينها باستمرار لإرضاء العملاء وكافة أصحاب المصالح في المنظمة وصولاً إلى التميز المؤسسي. ودراسة (سعيد والباوي، 2010) التي كشفت عن الدور الإيجابي لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في بناء الميزة التنافسية المستدامة وتحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة (نتائج المجتمع).

- **النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:**

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (إستراتيجية الاستقطاب، إستراتيجية الاختيار، إستراتيجية تقييم الأداء، إستراتيجية التدريب والتطوير، وإستراتيجية الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، إستراتيجية المنظمة، العمليات، والنتائج (نتائج الأفراد، نتائج العملاء، ونتائج المجتمع) في المستشفيات الأردنية الخاصة، وإستراتيجية التدريب والتطوير كانت الأكثر إسهاماً في التأثير على تحقيق التميز المؤسسي. إلا أن بُعد إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية لم يحقق إسهاماً في التأثير بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة في التميز المؤسسي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Dimba and Obonwo, 2009) والتي أظهرت أن الممارسات الإستراتيجية المبحوثة والمتمثلة بـ (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظام التعويضات، وتقييم الأداء) أظهرت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع أداء المنظمات الصناعية المتعددة الجنسيات في كينيا باستثناء (الاستقطاب والتعيين).

بينما نتائج دراسة (حاجي حسن،2010) أظهرت وجود أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، والصحة والسلامة المهنية) وتحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بالخدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، واتفقت مع نتائج دراسة (القاضي،2010) التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، نظم التعويضات، التدريب والتطوير، ومشاركة العاملين) على أداء العاملين وأداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، وأيضاً مع نتائج دراسة Jeet and Sayeeduzzafar, (2014) التي أظهرت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (التدريب، تقييم الأداء، العمل

الجماعي، والتعويض) ذات أثر إيجابي على الرضا الوظيفي. وكذلك مع نتائج دراسة (Sani,2012) التي تشير إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاختيار، التدريب والتطوير، نظام التعويضات، نظام تخطيط الوظائف، والتعريف الواضح للعمل) وبين الأداء التنظيمي. وكذلك مع نتائج دراسة (Othman, 2009) التي أظهرت أن الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، والتدريب والتطوير) ذات تأثير كبير وإيجابي على جودة الإنتاج وتطوير القدرات التنظيمية وفعاليتها.

2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية استقطاب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأردنية الخاصة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عريقات وآخرون،2010) التي أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير الاستقطاب وتحقيق الميزة التنافسية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل، حيث أثبتت أن نوعية الموظفين تعزز من قدرة البنك على تحقيق الميزة التنافسية. ومع نتائج دراسة (Al-Azzam & Jaradat, 2014) حيث بيّنت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إستراتيجية الاستقطاب المتبعة في الجامعات الأردنية وفاعلية أداء تلك الجامعات، حيث تبين وجود أثر على سلوك الموظفين نتيجة لاستقطابهم وفق إستراتيجية واضحة للاستقطاب في تعزيز فاعلية أداء هذه الجامعات.

3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية اختيار الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأردنية الخاصة. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (الفارسي،2006) التي أكدت وجود أثر ذو دلالات إحصائية لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية ومن بينها وظيفة الاختيار في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عُمان. وتتفق مع نتائج دراسة (Tokmak et al.,2012) التي أشارت إلى أن اختيار

وتعويض الموارد البشرية لها تأثير كبير وإيجابي على الأداء المؤسسي ولها تأثير كلي على الإنتاجية.

4. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأردنية الخاصة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Jeet and Sayeeduzzafar, 2014) التي أشارت إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ومنها تقييم الأداء لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي (نتائج الأفراد). ونتائج دراسة (Dimba and Obonwo, 2009) التي أشارت إلى أن الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ومن بينها تقييم الأداء أظهرت علاقة إيجابية مع أداء المنظمات.

5. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأردنية الخاصة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Scheible and Bastos,2013) التي أظهرت أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، التعويضات والمنافع، والاستقرار الوظيفي) مع الالتزام التنظيمي وترسيخه كانت أقواها مع التدريب والتطوير. ومع دراسة (الطهراوي، 2010) التي كشفت بأن 80% من المنظمات غير الحكومية (الخاصة) لديها استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، كما أن تلك الاستراتيجيات ساهمت في زيادة ميزتها التنافسية، وتبين أيضاً أن مستوى تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تلك المؤسسات كان مستوى عالٍ نسبياً يقدر بـ (78%). وهناك دراسة (فوطة وقطب،2013) التي أشارت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية المبحوثة المتمثلة بـ (التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، إدارة وتقييم الأداء، التعويضات والمنافع، التمكين، وإدارة علاقات العاملين) باستثناء التحليل الوظيفي على تعلم ونمو العاملين

وكانت ممارسة (التدريب والتطوير) هي أكثر الممارسات أثراً على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية.

6. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الأردنية الخاصة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (حاجي حسن،2010) التي أشارت نتائجها إلى أن هناك أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لممارسات الصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي والتميز بالخدمة. وكذلك دراسة (هدار، 2012) التي أشارت إلى أن هناك دور لتطبيق معايير الصحة والسلامة المهنية في تحسين أداء العاملين ورفع إنتاجيتهم.

7. أن الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة الحالية امتازت بأنها مجتمع أنثوي، الأمر الذي يعكس دور المرأة في المجتمع الأردني ومن مشاركتها الفاعلة في هذا القطاع الرائد، وبأغلبية للفئة العمرية الشابة التي تتراوح أعمارها ما بين 25 سنة – أقل من 35 سنة، وهم من حملة الشهادة الجامعية الأولى، ومن أصحاب الخبرات الذين تتراوح مدة خبرتهم من فئة 5 سنوات – أقل من 10 سنوات، الأمر الذي يعكس قدراتهم ومعارفهم ومدى تمكّنهم من أداء مهامهم، بالشكل الذي يلبي حاجات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة، ويعزز من مسيرة التميز التي تحتاج إلى فئة شابة تمتلك روح الإبداع والابتكار والمؤهلات العلمية، والرغبة في خوض التحدي، مما دعا إلى أهمية التفكير بهذه الموارد البشرية بطرق إستراتيجية لتحقيق التميز.

ثانياً: الاستنتاجات.

1.إن الإدارة العليا في المستشفيات الأردنية الخاصة تتبنى من خلال استراتيجية الاستقطاب، قيم موّجهة نحو تعزيز العمل الجماعي لبناء منظومة عمل متكاملة، إيماناً منها بأن نتائج العمل الجماعي العقلية والجسدية تتسم بالفاعلية العالية والنضج، وأنه يتم من خلاله تبادل الخبرات والمهارات وتعظيم الفائدة المنشودة من أداء المهام.

2.التوّجهات الإدارية الحديثة في القطاع المبحوث تركز على حسن اختيار الأفراد، الذين يمتلكون من المعارف والمهارات والقدرات ما يتناسب مع المعايير والمواصفات المحددة مسبقاً، وتعتمد على المقابلة الشخصية في انتقاء ما تحتاجه من مواصفات بعناية ودقة.

3.استخدام الأساليب السليمة والنظرة الموضوعية في تقييم أداء الموارد البشرية، الأمر الذي يدعم مسيرة التميز التي تقودها المنظمة، ويعزز من الإجراءات التصحيحية التي قد تتخذها فيما يتعلق بنقاط القوة والضعف التي يتم تحديدها.

4. وعي العاملين من مختلف المستويات الإدارية بأن منظمات القطاع المبحوث تنفّذ برامج تدريبية هادفة تصب في تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة.

5.تحرص الإدارات في المستشفيات الأردنية الخاصة على تطبيق معايير الصحة والسلامة المهنية، والاستجابة لكافة الإرشادات الصادرة عن وزارة الصحة وكذلك وزارة العمل بعناية ودقة، حيث أنها تؤمن بأهمية إتباع التدابير الوقائية وتأمين بيئة عمل صحية آمنة، من شأنها أن ترفع مستوى الأداء كماً ونوعاً لبلوغ التميز بأقل التكاليف وأقل الخسائر المادية والمعنوية.

6.هناك قيادة ذات رؤية استشرافية مستقبلية في المستشفيات الأردنية الخاصة، قادرة على رسم إستراتيجية واضحة المعالم توّجه وتنظّم موارد المنظمة على اختلافها، لتحقيق أهدافها واكتساب مكانة تنافسية مرموقة.

7. الإدارة العليا في المستشفيات الأردنية الخاصة من أنصار الإدارة الإستراتيجية، وتسعى إلى إتباع الاستراتيجيات التي هي ثمرة التخطيط الاستراتيجي، الذي يمكُنها من التنبؤ بالمخاطر والمشكلات، وكيفية التعامل معها قبل حدوثها لضمان استمرارية الأعمال فيها.

8.هناك توجهاً إدارياً نحو التخطيط المحكم لإدارة العمليات في المستشفيات الأردنية الخاصة، سعياً لتقديم خدمات متميزة توفر الراحة للمرضى للحصول على مخرجات تتجسد في خدمات تتسم بقدرتها على جذب العملاء وترك الأثر الإيجابي لديهم.

9.اهتمام الإدارات في المستشفيات الأردنية الخاصة بدرجة عالية في تنمية الحس لدى أفرادها بالمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة والمجتمع الذي تعمل به.

كما أظهرت نتائج الدراسة الحالية عدداً من جوانب القصور التي تتعلق باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وكذلك التميز المؤسسي في المستشفيات الأردنية الخاصة:

1.عدم تبني المستشفيات الأردنية الخاصة لإستراتيجية واضحة تساعد في ترغيب القوى العاملة بالعمل لديها، من خلال إتباع نظام فعال للترقيات والتطور الوظيفي، وبالتالي ضعف عملية الاستقطاب قد يُعزى إلى ضعف بالتخطيط للقوى العاملة (فالمشكلة بالتخطيط وليست بالتطبيق فحسب)، وبالتالي العجز عن التنبؤ بعدد الأفراد اللازمين للوظائف، خصائصهم، مصادر الحصول عليهم وكيفية ذلك.

2.عدم الاهتمام باستقطاب أفضل المهارات والخبرات من خارج المستشفى لشغل المناصب الإدارية المهمة.

3.لا يتم استخدام التكنولوجيا وأنظمة المعلومات في عملية الاختيار، أي باستخدام قواعد البيانات المحوسبة التي تحتوي على تفاصيل تتعلق بالمتقدمين للوظائف، وليس هناك دور للأنظمة الحاسوبية في فلترة وتصفية المؤهلين لنيل الوظائف في القطاع المبحوث.

4.ضعف نظام الحوافز والترقيات والمكافآت المتبع والمرتبط بتقييم الأداء والممارسات الإبداعية في منظمات القطاع المبحوث، والتي من شأنها أن تحفز العاملين على الإبداع والإتقان ورفع كفاءة الأداء.

5.عدم قيام المسؤولين بتحديد الاحتياجات التدريبية، وهو أمر ناجم عن ضعف نظام تقييم أداء الموارد البشرية في المستشفيات الأردنية الخاصة.

6.حصول القيادة كمعيار للتميز على المرتبة الأخيرة حسب تصورات المستجيبين، ولكنها بقيت ضمن مستوى الأهمية المرتفع، وذلك يعود إلى أهمية الفصل بين الإدارة والملكية في هذه المستشفيات وإلى تبني القيادة لبعض الأساليب المناسبة والكافية لنشر ثقافة التميز بين كافة الموارد البشرية في المنظمة.

7.أسعار الخدمات التي تقدمها المستشفيات الأردنية الخاصة متعارف عليها أنها باهظة مقارنة بالأسعار الرمزية في القطاع الصحي العام، ولعل ذلك ناجم عن استخدامها لأجهزة طبية حديثة ترفع من تكاليف العلاج، إضافة إلى ارتفاع التكاليف المرتبطة بالأوضاع الاقتصادية بشكل عام مما يزيد من سعر الخدمة.

ثالثاً: التوصيات.

1. التأكيد على أهمية تبني المستشفيات الأردنية الخاصة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، كمدخل لتطوير أداء المنظمة في سبيل تحقيق التميز المؤسسي بشكل فعلي، لما لذلك من أثر في تعزيز قدرتها على أداء مهامها والحفاظ على مكانتها الريادية والتنافسية.

2. العمل على وضع إستراتيجية واضحة لاستقطاب الموارد البشرية بناءاً على عملية التحليل البيئي (SWOT Analysis) وتنفيذ ذلك بالهيكلية الكاملة، وبالتزامن مع تحديث خطط القوى العاملة بشكل مستمر، والعمل على ترجمتها وتطبيقها لجذب العاملين الأكفاء لسد الوظائف الشاغرة، وتوفير بعض المزايا لأصحاب الكفاءات لضمان استمرارية عملهم في المنظمة، للتقليل من ظاهرة هجرة العقول وأصحاب الكفاءات إلى الخارج.

3. استقطاب أصحاب الخبرات والكفاءات من خارج المستشفى لشغل المناصب الإدارية العليا، لضمان دخول دماء جديدة تحفز العاملين على إتباع معايير التميز المؤسسي وبلوغه بأقصر الطرق وأقل التكاليف، من خلال رؤية إستراتيجية واضحة لذلك.

4. الاستعانة بأنظمة المعلومات وتصميم قواعد البيانات التي تحتوي على تفاصيل تتعلق بالمتقدمين للوظائف، والتي من شأنها أن توفر الوقت والجهد في اختيار الموارد البشرية الراغبة في العمل، وضمن المواصفات والشروط المطلوبة للوظيفة.

5. زيادة الاهتمام وتعزيز عملية تقييم أداء الموارد البشرية، بإسنادها إلى معايير واضحة وأهداف قابلة للتحقيق بشكل عملي وليس نظري، وربطها بالهدف النهائي للمستشفى والتي من شأنها أن تقصّر المسافات بين المنظمة وبين التميز المنشود، وأن تحد من الصعوبات التي تواجه المنظمة جراء عدم التقييم أو لإتباعها منهج تقييمي غير موضوعي لا يفي بالغرض.

6. العمل على وضع نظام فعال لتقييم أداء الموارد البشرية يرتبط بتقديم الحوافز والترقيات والمكافآت المادية والمعنوية للعاملين.

7. توصي الباحثة المسؤولين في القطاع المبحوث بالالتفات إلى تحديد الاحتياجات التدريبية، وتنفيذ البرامج التدريبية اللازمة سواء أكان التدريب فردياً أو جماعياً، داخلياً أو خارجياً، والتوجه نحو الدورات التدريبية المتخصصة في صلب عمل الموظفين التي تحفزهم على التفكير خارج الصندوق، والبعد عن الدورات التدريبية العامة التي قد لا تحقق الفائدة المرجوة منها، لمواكبة كل جديد من التطورات الحديثة وإدخالها إلى بيئة العمل لتحقيق نتائج مستدامة.

8. التأكيد على أهمية توّجه الإدارة العليا في المستشفيات الأردنية الخاصة نحو نشر ثقافة التميز بين كافة العاملين ابتداءً من الإدارة العليا وحتى الإدارة الدنيا، وتقليص المسافة بينها وبين العاملين بفتح قنوات الاتصال، والتركيز على إقامة اجتماعات دورية بينهم كجزء من الإجراءات الروتينية وليست الموسمية.

9. أهمية تبني المستشفيات الأردنية الخاصة للأنظمة الفاعلة التي تتصف بالمرونة في إدارة عملياتها، والتي تمكنها من امتلاك النظرة الشمولية للتعامل مع الموقف الراهن، وخاصة أن طبيعة نشاط القطاع المبحوث تتعلق بحياة الإنسان وصحته.

10. منح ميزة التأمين الصحي لكل مواطن، بحيث يتسنى للجميع الحصول على خدمات صحية بجودة عالية، وأن لا تقف المستويات المعيشية المتدنية ومعدلات الدخل المحدودة عائقاً أمام تلقي العلاج لأي فرد.

11. الوضوح الاستراتيجي والتطبيق الفعلي للاستراتيجيات من أهم أسباب نجاح المنظمات وتميزها في ميدان المنافسة في ظل التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال.

12. الاستمرار بتشجيع الأفراد والعملاء والمجتمع على القيام بالمبادرات وتقديم المقترحات والأفكار التي تسهم في تحسين وتطوير أداء الأفراد والمنظمة معاً لبلوغ التميز المنشود.

ترى الباحثة أن موضوع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من الموضوعات الهامة، والتي يجدر بالباحثين إيفائها حقها بالبحث وربطها بمتغيرات مختلفة، وارتأت الباحثة أن تقدم للباحثين والمهتمين بعض الاقتراحات بهذا الشأن لتوسيع حلقة البحث المتخصص بالموارد البشرية:

1. تطوير نموذج الدراسة الحالي بإضافة متغيرات أخرى سواء مستقلة أو متغيرة، أو بجعل التميز المؤسسي متغيراً وسيطاً فقد تحصد بذلك نتائج أخرى جديدة.
2. دراسة أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومعايير التميز المؤسسي على رفع كفاءة أداء المستشفيات الأردنية الخاصة بشكل أوسع من المتغيرات الواردة في الدراسة الحالية كدراسة مستقبلية.
3. دراسة معوقات تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومعايير التميز المؤسسي في المستشفيات الأردنية بشكل عام أو التطرق إلى مجتمعات أخرى.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. آل مزروع، بدر بن سليمان، "**بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة،(2010)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
2. بلفقيه، مها بنت محمد علوي، "**التدريب عن بُعد كمدخل لتأهيل وتنمية الموارد البشرية – دراسة ميدانية على منسوبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة** "، رسالة ماجستير غير منشورة ،(2006)، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
3. بوكفوس، هشام، "**أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية** "**دراسة ميدانية بمؤسسة** "**سوناريك فرجيوة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2006)، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
4. بيدس، دانية بنت ياسين سليمان، "**دور إدارة الموارد البشرية والمناخ التنظيمي في تفعيل عملية التوطين بمنظمات القطاع الخاص في محافظة جدة** "، رسالة ماجستير غير منشورة،(2008)، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
5. جابر، نهاد، "**تطبيقات في إدارة الموارد البشرية**"،(2014)، دورة تدريبية في مجموعة طلال أبو غزالة للتدريب المهني 17-2014/8/21، عمان، الأردن.
6. جرادات، ناصر "محمد سعود"، والمعاني، أحمد إسماعيل، وعريقات، أحمد يوسف، "**إدارة التغيير والتطوير**"، الطبعة الأولى،(2013)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

7. حاجي حسن، عبد المحسن أحمد، "**ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي _ دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2010)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

8. الحامد، غازي،"**أثر الحوافز على أداء العاملين في المستشفيات العامة والمستشفيات الخاصة الأردنية**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، (2002)، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.

9. حسين، محمد، وحميد، أحمد، "**أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي**"، (2009)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (74)، ص 126–158.

10. الخالدي، صالح عابر بشيت، "**دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز – دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية –**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2012) ، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

11. درة، عبد الباري إبراهيم، و جرادات، ناصر "محمد سعود"، "**الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية: منحى نظري تطبيقي**"، الطبعة الأولى، (2014)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

12. درة، عبد الباري إبراهيم، والصباغ، زهير نعيم، "**إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى تنظيمي**"، الطبعة الأولى،(2008)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

13. دروزة، سوزان، "**العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي– دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2008)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

14. دودين، حمزة محمد، ، "**التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS**"، الطبعة الأولى، (2013)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

15. زريق، آمال، "**نماذج عربية لتحقيق التميز في الأداء الحكومي**"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، (2009)، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

16. زعتري، عبد العزيز هاني شمس، "**ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2013)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

17. السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش،"**إدارة الموارد البشرية– مدخل استراتيجي–** "، الطبعة الأولى،(2006)، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن.

18. السامرائي، أحمد هشام، "**أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي– قطاع الكهرباء في العراق أنموذجاً**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2010)، الأكاديمية العربية في الدنمارك.

19. سعيد، سناء، والباوي، عبد الرضا، "**الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية** "،(2010)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، ص ص203–248.

20. سويدان، نظام موسى، وحداد، شفيق إبراهيم، " **التسويق –مفاهيم معاصرة–**"، الطبعة الثانية،(2006)، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.

21. شحادة، حاتم عبد الله، "**واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية وسبل تطويرها**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2008)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

22. شلتوت، أماني خضر،" **تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري – دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة–**"، رسالة ماجستير غير منشورة،(2009)، الجامعة الإسلامية، غزة.

23. شوقي، قبطان، "**إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة**"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، (2010)، جامعة المدية، ولاية المدية، الجزائر.

24. الصرايرة، أكثم، والغريب، رويدة، "**أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة حالة**"،(2010)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد السادس، العدد الرابع، ص ص 498–519.

25. الضمور، موفق محمد، "**واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،(2008)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.

26. الطهراوي، عبد المنعم، "**دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في غزة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2010)، الجامعة الإسلامية، غزة.

27. العاني، آلاء، "**أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج الجودة الشاملة – دراسة لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية العامة في محافظة نينوى**"، رسالة ماجستير غير منشورة،(2002)، جامعة الموصل، الموصل، العراق.

28. العايدي، حاتم علي، ، "**مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعة الإسلامية**"، (2009)، دورة تدريبية في نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة.

29. عباس، سهيلة محمد، "**إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي**–" الطبعة الثالثة، (2011)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

30. عبد الباقي، صلاح، "**إدارة موارد بشرية**"، الطبعة الأولى، (2000)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

31. عبد القادر، أحمد وأبوسن، أحمد، "**أثر ممارسات الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات دجياد الصناعية**"،(2012)، مجلة العلوم والتقانة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلد 12، العدد (2)، ص ص 141-166.

32. عبيدات، شذى، "**واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة ،(2003)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

33. عريقات، أحمد، وجردات، ناصـــر، والعتيبي، محمـــود، "**دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية – بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني**"،(2010)، مجلـــة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنســـانية، المجلد (10)، العدد (2)، ص ص48-63.

34. عقيلي، عمر وصفي، "**إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بُعد استراتيجي**"، الطبعة الأولى، (2005)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

35. العنزي، سعد، والساعدي، مؤيد، "**فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية**"، (2007)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (13) العدد (45)، ص ص1-21.

36. غانم، أحمد، "**نحو جودة الأداء في عالم التميز**"، (2010)، مادة تدريبية خاصة بنموذج التميز الأوروبي، ديوان الرقابة المالية، دولة فلسطين.

37. الفارســي، خديجــة، "**أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2006)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

38. الفضلي، هزاع عواد، "**دور القيـادة فـي بنـاء التميـز المؤسسـي – الممارسـة التطبيقيـة لـوزارة الأوقـاف والشـؤون الإسـلامية بدولـة الكويـت –**"، المؤتمر الثالث لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربي تحت عنوان: "التغيير والإبداع الإداري في المنظمات الحكومية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي: تجارب ورؤى مستقبلية"، (2014) ، الدوحة ، قطر.

39. العتيبي، عزيزة، " **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية – دراسة ميدانية على الأكاديمية العربية الأسترالية**"، رسالة ماجستير غير منشورة،(2010)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

40. فوطة، سحر محمد، وقطب، محي الدين، "**أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية**"،(2013)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد1، ص ص 163–178.

41. القاضي، زياد، "**علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات**"، رسالة ماجستير غير منشورة،(2012)، جامعة الشرق الأوسط ، عمان، الأردن.

42. القردحجي، محمود محمد، "**أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة: دراسة ميدانية في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية– المملكة العربية السعودية**"، رسالة ماجستير غير منشورة،(2013)، جامعة الشرق الوسط، عمان، الأردن.

43. المبيضين، محمد ذيب، "**فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن**"،(2013)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 9، العدد4، ص 689–704.

44. مدوري، نور الدين، "**الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية – دراسة حالة"مؤسسات اتصالات الجزائر بمستغانم**"–، رسالة ماجستير غير منشورة، (2011)، جامعة أبي بكر بلقايد، ولاية تلمسان، الجزائر.

45. مخفي، أمين، وبن شني، يوسف، "**دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات**"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة

والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، (2010)، ص ص 1-23.

46. المرسي، جمال الدين محمد، "**الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية – المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين**"، (2003)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

47. مصنوعة، أحمد، "**إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق متطلبات التغيير بالمؤسسة الصناعية**"، الملتقى الدولي الرابع حول "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"،(2010)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

48. المعشر، زياد، والهيتي، صلاح الدين، "**تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا –دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية–**"، (2004)، مجلة جامعة دمشق، جامعة دمشق ، المجلد (20)، العدد(1)، ص 1-48.

49. المغازي، إسراء، "**التميز المؤسسي وتحقيق رضاء العملاء**"، (2013)، مجلة تواصل- دائرة القضاء، السنة الرابعة، العدد(46)، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.

50. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، "**الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن الحادي والعشرين**"، الطبعة الأولى، (1999)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.

51. المهل محمد، سكينة، وأبو سن، أحمد إبراهيم، "**تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية وأثرها على الأداء في شركات الاتصالات السودانية – دراسة حالة: الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل)**"، (2013)، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان

للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، قسم إدارة الأعمال، المجلد (14)، العدد (1)، ص ص134 -149.

52. النجار، فايز جمعة، ونبيل جمعة، الزعبي، ماجد راضي، "**أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي**"، الطبعة الثالثة،(2013)، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.

53. النسور، أسماء، "**أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2010)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

54. هدار، بختة، "**دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2012)، جامعة قاصدي مرباح، جزائر، الجزائر.

المراجع باللغة الانجليزية:

1. Akrani , Gaurav , (2011), **" Internal and External Sources of Recruitment – Merits Demerits "** , Kalyan City Life , P:1

2. Al-Azzam , A. , Jaradat , S., (2014) ,**" Impact of HR Recruitment Process on Jordanian Universities Effectiveness :An Empirical Study on Jordanian Universities",** Global Journal of Human Resources Management, European Centre for Research Training and Development UK, Vol.2, No.1, PP: 16-29.

3. Al-Damen, Rula A., (2009), **"Developing an Excellence Assessment Model for Jordanian Business (EAMJB)** ", Dirasat, Administrative Sciences Journal, Vol.36, No.1, PP: 218-245.

4. Al- Dhaafri , Hassan Saleh, Yusoff , Al Rushami Bin Zien & Al Swidi, Abdullah Kaid, (2014), "**The Relationship between Enterprise Resource Planning, Total Quality Management, Organizational Excellence, and Organizational Performance-the Mediating Role of Total Quality Management and Organizational Excellence**" , Asian Social Science Journal, Vol. 10, No. 14, PP: 158-178.

5. AL-Momani , Ameen A.,(2012), **" Role of Leadership in Achieving Excellence : A Case Study Approach of Five Stars Hotel in Jordan"**, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business,Vol.4 , No.2, PP:970-983.

6. Al_Qudah, Hamzah, Osman ,Abdullah, &Al_Qudah, Hamzah ,(2014), "**The Effect Of Human Resources Management Practices on Employee Performance"** , International Journal Of Scientific & Technology Research**,** Volume 3, Issue 9, September 2014 Issn 2277-8616 IJSTR, PP:129-134.

7. Antonaras,Alexandros, &Others. (2009),"**The Strategic Importance of Benchmarking as a Tool for Achieving Excellence in Higher Education**", International Journal of Excellence in Education , Vol.2, Issue.2, Dubai, UAE,PP:1-10.

8. Armstrong, Michael,(2006)," **Straregic Human Resources Management** ", Michael Armstrong, 1992,2000,2006, P:3.

9. Bradley, Jeremy C., Media , Demand ,(2014) , " **Five Components of a Human Resource Management System**" , Hearst Newspapers, LLC, available on: http://smallbusiness.chron.com/five-components-human-resource-management-system-64231.html

10. Caliskan, Esra,(2010)," **The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance**", Journal of Naval Science and Engineering 2010, Vol. 6 , No.2, :P. 100-116.

11. David , Fred , (2011), **" Strategic Management : Concepts and Cases ",**Pearson, Global Edition ,Thirteen Edition, Boston, USA.

12. Deepti, Sethi, (2005)," **A study on Recruitment and Selection Practices of IT-ITES Firms in India"** , Dissertation of Master Degree, the University of Nottingham, India.

13. Decenzo, David A., Robbins, Stephen P., & Verhulst, Susan L.,(2012), **" Fundamentals of Human Resource Management"**, 11th Edition, John Wiley & Song. Inc,USA.

14. Dessler, Gary,(2013), **" Human Resource Management"**, 13th Edition ,Pearson Education Limited, England.

15. Dimba, Beatrice; K'Obonyo, Peter, 2009, "**The Effect of Strategic Human Resource Management Practices on Performance of Manufacturing Multinational Companies in Kenya: A Moderating Role of Employee Cultural Orientations**", Phd Candidate , Strathmore University , Kenya.

16. Dyson , Hon R., (2005), "**Workplace Health and Safety Strategy For New Zealand to 2015"**, Department of Labor ,Wellington , New Zealand ,p:9.

17. Excellence Canada, (2011), "**Organizational Excellence Assessment",** Training Course- Pre-Course Assignment, Excellence Canada, PP: 1-23.

18. Fechete ,Flavia , Nedelcu , Anisor & Popescu , Maria , (2014) **, "Improving Organizational Performance Through The Use of The EFQM Excellence Model "** , Journal of Applied Mechanics and Materials , Issue 657 , P:921.

19.Gavrea, Corina, Ilieş, Liviu & Stegerean, Roxana,(2011), **"Determinants Of Organizational Performance:The Case Of Romania"**, Management & Marketing Challenges For The Knowledge Society, Vol. 6, No.2, PP: 285-300.

20.Gusdrof, Myrna, (2008), **" Recruitment and Selection : Hiring The Right Person – A Two Part Learning Module for Undergraduate Students "** , Society for Human Resource Management (SHRM), USA, P:5

21.Harrington, H. James,(2006), **" The Five Pillars of Organizational Excellence : Presenting A Quintet of Methods to Achieve Quality",** Available on http://www.qualitydigest.com/aug06/articles/05_article.shtml

22.Haslinda , A.,(2009), **" Evolving Terms of Human Resource Management and Development "** , The Journal of International Social Research , Vol.2 , No.9 , PP:180-186

23.Hofstrand, Don , (2007) , " **Strategic Management Concepts**" , Ag Decision Maker Journal , LOWA State University , University Extension , File C6-39, extension value added agriculture specialist co-director Ag Marketing Resource Center.

24.Jeet, Vikram and Sayeeduzzafar, (2014)**," A Study of HRM Practices and its Impact on Employees Job Satisfaction in Private Sector Banks :A Case Study of HDFC Bank**", International Journal of Advance Research Computer Science and Management Studies , Volume (2), Issue No. (1), PP: 62-68.

25.Jerome, Nyameh, (2013), **"Impact of Sustainable Human Resource Management and Organizational Performance**", International Journal of Asian Social Science, vol.3, No. (6), PP: 1287-1292

26.Kotler, P., and Keller, K.L., (2006), **"Marketing Management",** New Jersey, Pearson: Prentice Hall.

27.Lawrence , Patricia , (2004), **" The Importance of Having a Performance Appraisal Pogram , Part 1 "**,The Monthly Newspaper of the NYSSCPA Vol.7, No.14, The Trusted Professionals Page , ,1st. November 2004.

28.Leede, Jan de., & Looise, Jan Kees,(2005), **“ Innovation and HRM: Towards an Integrated Framework”**, Creativity and Innovation Management, Vol.(14), No.2,PP: 108-115.

29.Meyskens, Moriah., Von Glinow, Mary, Weither, William,& Clarke, Linda,(2009) , “**The Paradox of International Talent: Alternative Forms of International Assignments”,** The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No. 6, June 2009, PP:1439–1450.

30.Nickolas, Fred, (2012),**” Strategy: Definitions and Meaning**” ,P:2. Available: http://www.nickols.us/strategy_definition.htm

31.Othman, Abang, (2009),”**Recruitment/Selection and Training /Development Practices: Value-Added Contribution Towards Organizational Effectiveness”**, Annals of University of Bucharest, Economic and Administrative Series, No. 3, pp. 73-100.

32.PRO-Skills, (2006), “**Training Concept**”, European Pro-Skills Project, p: 3.

33.Qawasmeh, Farid M., Darqal, Nadeen, & Qawasmeh, Israa, (2013), “**The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence :Jadara University as a Case Study”**, International Journal of Economics and Management Sciences, Vol.2, No.7, PP:05-19.

34.Robbins, Stephen P., Coulter , Mary , Sidani , Yusuf & Jamali , Dima,(2011), “ **Management : Arab World Edition** “, Essex , England ,: Pearson Education Limited.

35.Sabarirjan, A., Geethanjali, N., (2014), **“A Study of HR Practices Followed and Their Impact on Productivity of The Employees With Reference to Spinning Mills in Dindigul”**, Asia Pacific Journal of Research, Vol.1, No.7, PP:45-50.

36.Sani, Abdulkadir, D, (2012),” **SHRM and Organizational Performance in The Nigerian Insurance Industry. The Impact of Organizational Climate”**, Business Intelligence Journal, Vol. 5.No. 1, PP. 8–20.

37. Sekaran, Uma ,& Bougie, Roger, (2010), **" Research Methods for Business: A Skill Building Approach"**, 5th EditionJohn Wiley & Sons,lnc, New York ,USA.

38. Scheible, Alba Couto Falcao & Bastos, Antonio Virgilio Bittencourt, (2013), **"An Examination of Human Resource Management Practices` Influence on Organizational Commitment and Entrenchment",** Brazilian Administration Review, Vol. 10, No. 1, PP: 57-76.

39. Shafique, Owais, (2012), **"Recritment in the 21st Century"**, International Journal of Contemporary Research in Business, Vol.4, No.2, PP: 887-901.

40. Shutzler,Mochael,(2009),**"Inspiring Excellence: A Path to Exceptional Leadership"**, United States of America:Book Publishers Network.

41. Tokmak, Ismail, Turen, Ufuk,& Gökmen, Yunus,(2012),**" Exploring the Effect of Human Resource Management Practices on Organizational Performance and the Mediating Role of Perceived Organization Support: An Empirical Research on Turkish SMEs"**, European Journal of Social Sciences, Vol.36, No.2 pp.253-262.

42. Trehan, Sangeeta & Seita, Karan,(2014), **"Human Resource Management Practices and Organizational Performance : an Indian Perspective"**, Global Journal of Finance and Management ,Vol.6, No.8, PP:789 -796.

43. Sherif, Mazen, and El-Kayaly, Dina, (2002), "**Conceptual Design for a Strategic Human Resources Quality Management System",** Faculty of Computers & Information - Dept. of Information Systems, Cairo University, pp:427-443

44. Verhoeven, Helen, and Williams, Sue,(2008) ," **Advantages and Disadvantages of Internal Recruitment: A UK Study into Employers' Perceptions" ,** International Review of Business Research Papers , Vol.4, No.1, PP:364-373.

45. Zairi, Mohamed, (2008), **" How Much Do We Value Organizational Values? How to Build A Value Driven Performance Culture? "**, A paper for The Quality Forum and The Symposium of The Best Practices of King Abdulaziz Quality Award , Riyadh , King Abdulaziz Quality Award.

مواقع الانترنت:

- الموقـــــع الالكترونــــــي للأكاديميـــــة العربيـــــة البريطانيـــــة للتعلـــــيم العـــــالي http://www.abahe.co.uk
- الموقع الالكتروني لجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص http://www.kaaps.jo
- الموقع الالكتروني لجمعية المستشفيات الأردنية الخاصة http://phajordan.org
- الموقع الإلكتروني لوزارة الصحة, التقرير الإحصائي السنوي، (2012)، مديرية المعلومات والدراسات، وزارة الصحة الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية www.moh.gov.jo.

الملاحق

- ☜ قائمة المحكمين.
- ☜ الاستبانة.

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الأكاديميين)

الاسـم	الرتبة الأكاديمية	التخصص الدقيق	الجامـعة
د. محمد عطوة المعايطة	أستاذ مشارك	نظم معلومات حاسوبية	جامعة البلقاء التطبيقية -كلية عمان الجامعية-
د. موسى أحمد السعودي	أستاذ مشارك	إدارة عامة – استراتيجية	جامعة البلقاء التطبيقية -كلية عمان الجامعية-
د. ياسر منصور المنصور	أستاذ مشارك	إدارة الجودة	جامعة البلقاء التطبيقية -كلية عمان الجامعية-
د. دجانة "محمد قدري" بدر	أستاذ مساعد	نظم معلومات حاسوبية	جامعة البلقاء التطبيقية -كلية عمان الجامعية-
د. حمزة يوسف الشعار	أستاذ مساعد	إدارة الأعمال	جامعة البلقاء التطبيقية -كلية عمان الجامعية-
د. عادل عودة الهاشم	أستاذ مساعد	نظم معلومات إدارية	جامعة البلقاء التطبيقية -كلية عمان الجامعية-
د.سوزان صالح دروزة	أستاذ مساعد	إدارة الأعمال	جامعة العلوم الإسلامية العالمية

ملحق رقم (2)

عزيزتي المستجيبة/ عزيزي المستجيب:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،،

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة لأغراض البحث المتعلقة برسالة ماجستير بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على قطاع المستشفيات الأردنية الخاصة)، ولتحقيق أهداف هذا البحث نرجو منكم التفضل بالإجابة على كامل فقرات الاستبانة، وتوخي الدقة والموضوعية لما لها من أثر على نتائج البحث، علماً بأن جميع الإجابات سوف تعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مثال توضيحي للإجابة: إذا كانت الإجابة موافق بشدة يرجى وضع علامة (×) في الخانة كما هو موضح بالجدول:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
×				

شاكرين لكم حسن تعاونكم مع وافر الاحترام والتقدير،،،

الباحثة: فاتن عاطف بنات

الجزء الأول: يرجى التكرم بتعبئة الأسئلة التالية ووضع علامة (×) في المربع المناسب:

- **الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة:**

1) النوع الاجتماعي

☐ ذكر ☐ أنثى

2) العمر

☐ أقل من 25 سنة ☐ 25 إلى أقل من 35 سنة

☐ 35 إلى أقل من 45 سنة ☐ 45 سنة فأكثر

3) المؤهل العلمي

☐ دبلوم متوسط فما دون ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4) **المركز الوظيفي**

☐ مدير عام ☐ نائب مدير عام

☐ رئيس قسم ☐ موظف إداري

☐ طبيبة/طبيب ☐ ممرضة/ممرض

☐ موظف (فنيو المختبرات والأشعة والتخدير، الصيادلة، المحاسبين ...)

5) **إجمالي سنوات الخبرة**

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 إلى أقل من 20 سنة

☐ 20 سنة فأكثر

الجزء الثاني: يرجى تحديد مدى اتفاقك مع كل من العبارات التالية وذلك وفقاً للمقاييس الخمسة الموضحة إزاء كل عبارة:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية						
أ.	**إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية**					
.1	يتبنى المستشفى إستراتيجية واضحة تساعد في ترغيب القوى العاملة بالعمل لديه من خلال إتباع نظام فعال للترقيات والتطور الوظيفي.					
.2	يهتم المستشفى باستقطاب أفضل المهارات والخبرات من خارج المستشفى لشغل المناصب الإدارية المهمة.					
.3	يقوم المستشفى بتخطيط احتياجات الموارد البشرية كماً ونوعاً (تحديد الطلب) قبل البدء بالاستقطاب الفعلي للعاملين.					
.4	تتبنى المستشفى سياسة التنويع في مصادر الاستقطاب (من داخل وخارج المنظمة)					
.5	يوجد دور فعال لإدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في عملية الاستقطاب في المستشفى.					
.6	يتجه المستشفى في استقطاب الموارد البشرية إلى التركيز على القدرة على العمل ضمن الفريق الواحد (العمل الجماعي).					
ب.إستراتيجية اختيار الموارد البشرية						
.7	يتبنى المستشفى إستراتيجية حديثة في اختيار الموارد البشرية تعتمد على الأنظمة المحوسبة.					
.8	يتبنى المستشفى سياسات واضحة لدفع نظام التعيين نحو انتقاء الموارد البشرية لدعم الهيكل الإداري.					
.9	يهتم المستشفى بجمع المعلومات عن المتقدمين للوظائف لغرض المفاضلة والاختيار.					
.10	يسعى المستشفى إلى توفير الخبراء الذين لديهم القدرة على الموازنة بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة.					
.11	تعد المقابلة أهم خطوات اختيار الموارد البشرية في المستشفى.					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ج.إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية						
.12	يوجد نماذج مطورة ومعتمدة وفقاً لإستراتيجية واضحة في المستشفى لتقييم أداء الموارد البشرية تشمل كافة الموظفين وفي جميع المستويات.					
.13	يستخدم المقيِّمون الأساليب السليمة والمؤدية إلى نجاح عملية التقييم داخل المستشفى.					
.14	يستند تقييم أداء الموارد البشرية في المستشفى على معايير واضحة ومعلومات كافية عن عمل الموظف.					
.15	يشجع المستشفى على الإبداع من خلال مكافأة العاملين المبدعين بالترقيات والحوافز.					
د.إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية						
.16	يعتمد المستشفى برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد والقدامى لاكتساب المهارات والمعارف اللازمة لهم.					
.17	تهدف البرامج التدريبية في المستشفى إلى زيادة المهارات الفنية والتقنية لدى العاملين لتحقيق إستراتيجية المنظمة.					
.18	يقوم مسؤول التدريب في المستشفى بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.					
.19	تركز برامج التدريب في المستشفى على نقاط القوة والضعف الناتجة عن تقييم أداء العاملين.					
.20	تهتم الإدارة بنجاح عملية التدريب من خلال تقييم البرامج التدريبية.					
هـ.إستراتيجية الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية						
.21	يقوم المستشفى بإجراء تعديلات وإضافات خاصة بمعايير الصحة والسلامة المهنية وتحسينها باستمرار.					
.22	يتم تزويد العاملين في المستشفى بالمعلومات والأدوات والمعدات المساعدة والتي تمكّنهم من أداء مهامهم دون أن تتأثر صحتهم.					
.23	يطبق ويوثق المستشفى معايير الصحة والسلامة المهنية بشكل فعلي.					
.24	يوجد فحوصات طبية تتناسب مع معايير الصحة والسلامة المهنية يتم إجراؤها لضمان عدم تشغيل الأفراد إلا بعد التأكد من قدرتهم على أداء العمل بشكل صحيح.					
.25	يتضمن نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية في المستشفى استخدام مجموعة من الأدوات تتّسم بالمرونة					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	لتتلاءم مع حجم ونشاط المستشفى.					
ثانياً: التميز المؤسسي						
أ.القيادة						
.26	تقوم القيادة في المستشفى بتطوير إستراتيجية واقعية لتحقيق الأهداف الخاصة بالمستشفى وتحقيق مركز تنافسي جيد.					
.27	تسعى القيادة في المستشفى إلى خلق ثقافة مؤسسية تدعم الإفادة من الموارد وتركز على متلقي الخدمة.					
.28	تسعى القيادة إلى جعل التميز صفة ملازمة لخدماتها التي تقدمها لكافة أصحاب المصالح.					
.29	تتسم القيادة في المستشفى بالمرونة والقدرة على إدارة التغيير من خلال التركيز على الأهداف والمخرجات المخطط لها.					
.30	تسعى القيادة في المستشفى للوصول إلى مستويات عالية من ثقة أصحاب العلاقة من خلال تحديد المخاطر وإدارتها بالشكل الصحيح في جميع عمليات المستشفى.					
ب. إستراتيجية المنظمة						
.31	يتبنى المستشفى صياغة وتطوير سياسات وخطط تتوافق مع متطلبات البيئة التي تعمل بها المنظمة.					
.32	يقوم المستشفى بتحديد الرؤية والرسالة والأهداف التي تحقق إستراتيجيته العامة.					
.33	يتبنى المستشفى إستراتيجية واضحة المعالم لتخطي الأخطاء وضمان استمرارية العمل.					
.34	يتم داخل المستشفى تحديد وتحليل وفهم المؤشرات الخارجية مثل الأنماط الاقتصادية والسوقية والمجتمعية والتي قد تؤثر على المستشفى.					
.35	ينفذ المستشفى مراحل وخطوات الإدارة الإستراتيجية وفق النماذج العالمية للتميز في الأداء الإداري للمؤسسات.					
ج.العمليات						
.36	يوجد في المستشفى خطط خاصة بتصميم العمليات الحديثة لتسهم في زيادة مستويات رضا متلقي الخدمة.					
.37	هناك بحث مستمر للتعرف على الطرق التي تمكّن المستشفى من تحقيق الأهداف الإدارية بفاعلية وكفاءة أعلى.					
.38	يقوم المستشفى بتبسيط الإجراءات لاختصار الوقت والجهد والتكاليف اللازمة لتقديم الخدمات من خلال حذف خطوات أو دمجها مع غيرها.					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
39.	يعزز المستشفى من قدرته على تقديم الخدمات بطريقة كفوءة وضمن الوقت المحدد، من خلال تصميم عملياتها بشكل منطقي وإختبارها ومراقبتها.					
د. النتائج (نتائج الأفراد، العملاء، المجتمع)						
40.	يسعى المستشفى لتزويد العملاء بالخدمات بأقل تكلفة ممكنة.					
41.	يهتم المستشفى لآراء طالبي الخدمة من خلال توفير خدمة علاقات العملاء.					
42.	يقوم المستشفى بتلبية متطلبات المواطنين في المجتمع بما يتناسب مع نشاطها.					
43.	يركز المستشفى على تحفيز الأفراد العاملين لديه على تقديم الخدمة الأفضل لكسب ولاء العملاء والسمعة الجيدة.					
44.	يقوم المستشفى بأخذ آراء أفراد المجتمع ومقترحاتهم بعين الإعتبار.					
45.	يشعر المستشفى بمسؤولية اتجاه المجتمع المحلي.					

إذا كان لديك أي إضافات يرجى التكرم بذكرها:

....

....

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

Abstract

The Impact of Human Resources Management Strategies on Achieving Organizational Excellence
Field Study – Jordanian Private Hospitals -

Prepared by Student
Faten Atef Banat
Supervisor
Dr.Mazen Kamal Qteishat
(Assistant Professor)

Human Resource Management Strategies (HRMS) is gaining increased importance in private organization agendas in particular Jordanian Private Hospitals. This study examines the factors contributing to Organizational Excellence. The research developed a model for testing the impact of HRMS on Organizational Excellence. Hence, the model proposes that (Recruitment Strategy, Selection Strategy, Performance Appraisal Strategy, Training and Development Strategy and Health/Safety Strategy) as independent variable influence the dependent variable Organizational Excellence (Leadership, Organization Strategy, Operations and Results (Human Resource,Customers,and Society). The main research question of the study was: To what extent do Human Resource Management Strategies impact Organizational Excellences. A random sampling method was applied for the data collection using a five likert scale questionnaire. The sample was select from a large sample of participants representing Jordanian Private Hospitals. 280 questionnaires was distributed, 235 was returned, however, 230 was used for the purpose of analysis. To test and validate the model proposed, Multiple Regression and Simple Regression analysis were used.

The findings of the study validated the model for Organizational Excellence among Jordanian Private Hospitals employees from all administrative levels. Moreover, testing the model through multiple regression showed that the independent variable HRMS has a very strong impact on the dependent variable Organizational Excellence. In addition the strength of association between the HRMS and achieving Organizational Excellence was accounted for approximately 80%.

Additionally, the findings and the analysis indicate that Human Resources Management Strategies influence to achieve Organizational Excellence. While the hypothesis testing showed that it contributes to approximately 64% of the variance in achieving organizational excellence.

Moreover, the finding of this investigation demonstrates an obvious recommendation is the need to engage and start recognizing these strategies in a more determined manner.